

스마트워크센터근무 도입 사례를 통해서 본 성공적인 직장 유연화 과정의 조건*

안 세 연**
김 호 선***

직장 유연화가 근로자의 일 가족 양립을 도울 뿐만 아니라 조직의 효과성을 향상할 방법으로 많은 기대를 모으고 있으나, 현장에서는 확산에 어려움을 겪고 있어 이를 해결하기 위한 연구가 필요하다. 본 연구는 유연근무제도 중에서도 스마트워크센터근무로 대표되는 장소 유연화 제도를 중심으로 하였다. 장소 유연화 제도를 도입한 4개 조직에서 제도 활용 경험이 있는 근로자 20명을 대상으로 면담을 실시하고, 장소 유연화 제도의 활용 현상을 둘러싼 과정과 성공적인 정착의 조건들을 근거이론의 과정적 틀을 통해 분석하였다. 이에 장소 유연화 제도 활용 경험을 중심으로 제도가 도입되는 원인적 조건에서부터 일하는 방식의 변화가 개인적, 조직적 이점으로 이어지기까지의 일관적인 패턴을 도출할 수 있었다. 연구 결과, 직장 유연화 제도의 도입이 긍정적 결과의 도출과 활용 확대로 이어지기 위해서는 제도 활용 초기에 체계적인 조직 변화가 동반되어야 한다는 사실을 알 수 있었다. 즉, 일하는 장소가 변함에 따라 제도 활용자와 주변 조직은 적극적으로 능동적으로 일 가정 간 경계관리 전략을 변경하고, 직장 내 관계가 유지되도록 노력하며, 부서의 일하는 방식을 재정비하는 집단적 노력이 있어야 성공적인 직장 유연화 정착을 이룰 수 있었다. 유연화 제도에 대한 적응 노력이 활용 근로자 개인 수준에 그치면, 제도의 긍정적 효과가 개인 수준에서만 경험되고 조직 차원으로 확산되지 않는 모습을 보였으며, 제도 활용 초기에 발생하는 시행착오가 조직적으로 관리되지 못하면 오히려 직장 유연화 수준이 이전보다 퇴행할 가능성도 확인되었다. 유연화 제도 도입에 대한 조직 수준의 체계적인 적응 노력은 직장 유연화의 긍정적 효과를 경험하게 하고 이는 점진적인 조직문화의 변화와 조직 효과성 향상, 다시 지속적인 제도 활용으로 이어지는 선순환 구조를 만들어 내는 것으로 나타났다.

주제어: 스마트워크센터근무, 직장 유연화, 장소 유연화 제도, 유연근무제, 근거이론

1. 서론

직장 유연화(Workplace Flexibility)는 근로자의 일 가정 갈등 문제를 해결하고 급변하는 경영환경에 성공적으로 대응할 수 있는 전략으로 주목받고 있다. 직장 유연화는 전 사원이 고정된 장소에서 고정된 시간 동안 근무하는 정형적인 근로 형태에서 벗어나 근무 장소와 근무 시간에 유연성을 허용하는

것으로, 최근 몇 년간은 전자메일, 화상회의, 모바일 기술 등과 같은 정보통신기술의 약진과 보편화로 인해 다양한 형태로 빠르게 현실화되고 있다. 특히 근로자들의 일 가정 양립 이슈가 큰 문제인 대한민국 사회에서 직장 유연화는 효과적인 대안으로 평가받고 있다. 한국의 근로자들은 여전히 장시간 근로와 일 중심적 문화에 처해 있으며, 1인 가정, 맞벌이 가정, 핵가족의 증가는 자신과 가족을 돌보는 것을 더 어렵게 만들고 있다. OECD Better Life Index

논문접수일: 2018. 07. 13. 1차 수정본 접수일: 2018. 11. 21. 게재확정일: 2018. 12. 10.

* 이 논문은 2013년도 중앙대학교 신일생성적우수장학금의 지원에 의하여 작성되었음

** 중앙대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(sidinband@cau.ac.kr), 제1저자

*** 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 부교수(hkim3@cau.ac.kr), 교신저자

(2018. 11. 14)에 의하면, 장시간 근무하는 노동자의 비율과 하루 중 자기관리와 여가에 할애하는 시간 비율로 측정된 대한민국의 Work-Life Balance 점수는 10점 만점에 4.7점으로 38개 국가 중 35위에 있다. 실제로 2015년 한국 임금근로자의 연간 노동시간은 2,071시간으로 OECD 28개국 중 두 번째로 길다(고용노동부, 2017). 이러한 일 가정 양립의 어려움은 여성 근로자의 경력단절, 저출산 고령화와 같은 사회 문제로도 확대되고 있다. 직장 유연화는 이러한 일 가정 양립 문제의 해결책으로 주목받고 있다.

직장 유연화는 근로자의 일 가정 갈등 문제를 해소함과 동시에 경영 성과도 향상할 수 있어 노사 모두에 도입할 유인이 있음에도 불구하고, 기존의 전형적인 근로 문화와 대치되는 부분 때문에 도입에 대한 우려와 저항이 존재한다. 직장 유연화 제도에는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제, 시간선택제와 같이 근로 시간의 유연성을 제공하는 시간 유연화 제도와 재택근무와 스마트워크센터근무, 모바일근무와 같이 근로 장소의 유연성을 제공하는 장소 유연화 제도가 있는데, 이 중에서도 상대적으로 부정적 선입견이 강하고 도입 과정이 어렵다고 인식되고 있는 장소 유연화 제도의 활용률이 특히 저조하다(김효선, 허정옥, 김윤정, 공혜원, 안세연, 이소리, 2014). 재택근무나 스마트워크센터근무를 시행하면 눈에 보이지 않는 근로자들이 성실하게 일할 것인지 의심스럽기도 하고 통제와 관리가 어려워진다는 우려가 있으며, 스마트기기를 지급하거나 스마트워크센터를 설립하는 등 초기 비용이 많이 든다는 부담감이 작용하고 있는 것이다. 실제로 2013년 1/4분기 공공기관 유연 근무제 추진실적을 보면, 시간유연화제도가 전체 유연 근무제 사용자의 70% 이상을 차지하고 있으며, 장소유연화제도 사용자는 3.6% 정도에 그치고 있다. 민간 사업체 중 장소 유연화 제도를 도입하여 운영하는 곳은 우리나라의 335만 개 사업체 중 1.4%

인 46,361개사에 불과한 것으로 파악되고 있다(정홍원, 2013). 즉, 유연근무제 활용이 많이 늘고 있다고 하더라도, 실상은 상대적으로 심리적 저항이 적고 활용이 쉬운 시차출퇴근제 위주이며, 그보다 더 큰 변화가 기대되는 장소 유연화 제도의 활용 수준은 미미한 단계이다.

유연한 근무환경에 대한 높은 관심에도 불구하고, 직장 유연화의 도입에서 정착까지 전 과정을 다룬 현장 연구는 미흡한 것이 실정이다. 그동안 유연근무제의 제도적 도입 측면을 법적, 기술적, 정책적 관점에서 검토해 왔으나, 국내 조직에서 유연근무제를 전면적으로 도입한 사례가 흔하지 않고 제도 도입 후 사용자의 경험을 심층적으로 분석한 연구는 드물다. 앞으로 유연근무제가 더 효과적으로 활성화되기 위해서는 근로 형태 유연화가 실현되는 과정을 조직 통합적 관점에서 분석하는 것이 시급하다.

성공적인 직장 유연화 과정은 어떻게 이루어지는 것일까? 본 연구는 직장 유연화가 성공적으로 진행되는 과정에 집중하고자 한다. 이론적 배경에서는 직장 유연화 연구 중에서 활성화 요인과 관련한 선행연구들을 살펴보았다. 본 연구에서는 장소 유연화 제도 중 하나인 스마트워크센터근무를 실제로 경험한 사람들을 대상으로 인터뷰를 시행하였으며, 이들의 경험을 근거로 유연근무제 활용사건과 이를 둘러싼 전후 맥락을 분석하였다. 분석 시 Strauss와 Corbin(1998)이 정리한 질적 연구방법인 근거이론(Grounded Theory) 방법을 사용하였는데, 이는 본 연구가 이미 존재하는 이론을 정교화하거나 확장하는 것이 아니라, 현실 경험 자료에 근거하여 일련의 개념을 조합하여 직장 유연화의 정착 과정을 이론화하기 위해서이다. 이에 본 연구는 스마트워크센터 근무자의 경험을 수집하고 분석하는 과정을 담고 있으며, 그 결과 성공적인 직장 유연화 과정이란 무엇인지 근거이론 패러다임에 따라 적응, 혹은 부적응 조건들을 풀어보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 문제

유연근무제가 제도의 도입만으로 근로자의 일 가정 양립과 직장의 성과 향상에 무조건 긍정적인 결과를 가져오는 것은 아니다. 야후(Yahoo)와 베스트바이(Best Buy)는 대표적인 직장 유연화 선두 기업으로 성과 중심적 인사평가제도와 문화를 구축하고 근무 시간과 장소를 유연화하여 조직성과의 열매를 거둔 사례들로 회자 되었으나, 세계 경제 위기와 조직 대표 교체 등 내 외부 환경 변화 속에서 과거의 경직된 조직 문화로 회귀하여 업계에 직장 유연화 과정의 어려움을 보여주기도 하였다.

직장 유연화 과정에서 나타나는 다양한 부정적 현상들을 이해하기 위해서는 제도 자체의 단점이 아닌, 잘못된 실행을 중심으로 살펴봐야 한다(Kim, Bailyn, and Kolb, 2016). 실행 과정 중에는 1) 이해관계자 간 형평성 문제, 2) 동반되는 체계적인 조직 변화 요구, 3) 새로운 관리자 역량 필요 등 여러 난관이 있어 많은 조직이 도입에 실패하기도 하는 것이다(Kossek, Thompson, and Lautsch, 2015; Putnam, Myers, and Gailliard, 2014). 그 중 첫 번째 난관은 직장 유연화 제도 실행을 둘러싼 이해관계자들 간의 형평성을 관리해야 한다는 것이다. 직장 유연성을 구현할 때 나타날 수 있는 함정에 관해 연구한 Kossek과 동료들(2015)은 관련된 모든 이해관계자의 니즈와 선호를 고려하여 균형 있게 직장 유연화 과정을 진행해야 한다고 주장한다. 단순히 유연근무제를 실행하여 제도 활용자가 수혜를 입는 것에서 그치는 불균형적 실행은 결국 실패로 돌아갈 수밖에 없다. 유연근무제 사용 기회가 불공정하게 분배된다거나 혹은 사용자와 비사용자 간에 불평등한 요소가 있다는 생각이 퍼지면 유연근무제와 제도 사용자에 대한 반발로 이어진다. 불공정한 혜택을 받는 직원이라는 꼬리표는 유연근무제 사

용을 꺼리게 할 수 있다. 또한, 균형 있는 유연화 환경에서는 장기적으로 근로자의 삶의 질 뿐만 아니라 고용주와 고객의 사업상 니즈를 충족시킬 수 있어야 한다. 사용자와 비사용자, 혹은 개인과 조직 간의 형평성 하락은 유연근무제에 대한 저항으로 이어져 결국 도입된 유연근무제를 위태롭게 하고 지속가능성을 감소시킨다. 이러한 연구들은 직장 유연화 과정에서 나타나는 부정적 사례들을 어떻게 극복하여 긍정적 성과를 거둘 수 있을지 단서를 제시하고 있다.

둘째, 유연근무제를 성공적으로 실행시키기 위해서는 업무재설계(Job Redesign)를 통한 체계적인 조직 변화가 필요하다(Bailyn, 2006; Perlow and Kelly, 2014). 근무 장소와 시간의 변화는 일하는 방식에 대한 근본적인 물음을 요구하며, 업무 재설계를 통해 새로운 효율화 방안을 찾아 나가는 계기가 되기도 한다. 오랫동안 굳어져 온 일하는 방식은 조직의 보이지 않는 비효율적 문화 및 업무 관행과 연관이 있다(Rapoport, Bailyn, Fletcher, and Pruitt, 2002). Perlow(1997)는 조직 효과성과 근로자의 일 가정 양립이라는 두 가지 가치를 동시에 추구하는 조직 변화 실행연구를 통해 상습적 야근이라는 조직의 일 가정 갈등 이슈가 잘못된 믿음과 비효율적 업무 관행 때문임을 밝혀냈다. 구체적으로, 성과와 상관없이 일터에 오래 머무는 사람을 충성스러운 직원으로 여기는 것과 눈에 잘 띄는 업무의 가치만 높게 평가하는 것, 권한 위임을 두려워하는 리더십 문화 등이 근로자들로 하여금 자발적으로 장시간 근로와 비효율적 행동을 하게 한 것이다. Rapoport와 동료들(2002)은 직장 유연화는 이러한 비효율적 업무 관행을 타파하는 것부터 선행되어야 하며, 이는 그 밑에 깔린 암묵적 조직문화를 구성원 스스로가 깨닫는 것에서부터 시작된다고 주장한다. 지금까지 당연하게 여겨져 왔던 장시간 근무와 충성스러운 직원, 진짜 일, 위계와 통제에 대한 암묵적 믿음들이 조직의 효과성과 일 가정 갈등에

어떻게 영향을 주는지를 분석해야 한다고 조언하고 있다. 이후 Perlow(2012)는 글로벌 경영 컨설팅 회사인 BCG(Boston Consulting Group)를 대상으로 PTO(Predictable Time Off) 제도를 적용함으로써 직장 유연화의 효과성을 다시 한번 증명하였다. PTO는 24시간 7일을 일에 몰입하는 컨설턴트들이 교대로 반나절의 시간을 삶을 위해 사용하도록 하는 휴가 제도로, 컨설턴트들은 일주일에 반나절의 부채를 위해 온라인 게시판을 이용하여 동료와 더 많이 업무 정보를 주고받게 되었다. 부서 구성원들이 업무 시간의 변화를 위해 집단적으로 업무 방식을 변화하게 된 것이다. 컨설턴트들은 PTO 제도의 도입 과정 중에 부서원들이 함께 실현 가능한 과제와 극복해야 할 과제를 다루는 통합적 문제해결과정을 실시함으로써, 결과적으로 일과 가정 모두에서 효과성을 확인하게 되었다.

셋째, 성공적인 유연근무제 실행을 위해서는 조직 내 중간 관리자에게 새로운 역할이 요구된다(Kossek, Pichler, Bodner, and Hamme, 2011). 다양한 근무 형태(Blended Workgroup)가 공존하는 환경으로 변모하면서 중간 관리자에게 요구되는 관리 역량 또한 다각도로 심화된 것이다(Lautsch, Kossek, and Eaton, 2009). Lautsch와 Kossek(2011)은 유연근무제가 도입된 근무환경에서 중간 관리자에게 요구되는 새로운 관리 역량에 대해 구체적으로 제시하고 있는데, 유연근무제 활용 시행 지침을 명확하게 하는 것, 서로 다른 근무환경에 있는 부하 직원들의 성과를 효과적으로 모니터링하는 것, 물리적으로 떨어져 있는 근무자를 업무에 몰입하게 만드는 것, 서로 다른 업무 형태마다 효과적인 일 가정 간 경계 관리를 권고하는 것, 마지막으로 유연근무제 활용자와 현장의 동료들이 상호 협력적인 관계를 유지하게 하는 것이 중요하다고 제안하였다. 특히 중간 관리자는 부하 직원들의 일 가정 양립에 미치는 영향력이 절대적이기 때문에 이들을 변화의 주역으로 활용

할 필요가 있다. Kossek과 동료들(2011)은 메타분석을 활용하여 조직과 관리자의 지원을 일반적 지원과 일 가정 중심 지원으로 분류하여 직원들의 일 가정 갈등과 어떤 관계가 있는지 그 인과 관계를 연구하였다. 조직과 관리자의 일반적 지원과 일 가정 양립 지원은 모두 일 가정 갈등을 줄이는 효과가 있었고, 일반적 지원보다 일 가정의 균형 문제를 이해한 중점적 지원이 일 가정 갈등을 줄이는 효과가 상대적으로 컸다. 이러한 선행연구들은 중간 관리자의 특성이 유연근무제 실행에 영향을 줄 뿐만 아니라, 유연근무제의 효과성을 높이기 위한 전략의 한 축이 될 수도 있음을 시사하고 있다.

국내 직장 유연화 제도의 활용이 전반적으로 저조한 이유는 제도 실행 과정에서 발생하는 장벽들에 대한 이해와 대처가 부족하기 때문이다. 이에 국내 조직들이 한국이라는 사회 문화적 배경 아래 직장 유연화 제도 도입 과정에서 어떤 어려움과 반응을 경험하고 있는지 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 본 연구는 직장 유연화 제도 중에서도 정착 과정에서 상대적으로 많은 어려움이 예상되는 스마트워크센터 근무제도(장소 유연화 제도)를 도입한 조직을 대상으로 직장 유연화가 갖는 조직 변화적 의미를 질적연구방법론으로 풀어보고자 한다. 즉, 직장 유연화 제도를 도입한 조직의 근로자들이 경험한 것들 시간의 흐름에 따라 분석하여 제도 도입에 따른 조직 변화 과정을 파악하고, 성공적인 직장 유연화 과정이 무엇인지에 대한 실체적 이론을 개발하는 것이다. 이를 위해, 구체적으로는 ‘첫째, 근로자들이 스마트워크센터근무를 활용하는 배경은 무엇인가?’, ‘둘째, 근로자들이 스마트워크센터근무를 활용할 수 없도록 가로막는 방해 요인은 무엇인가?’, ‘셋째, 근로자와 도입 조직은 스마트워크센터근무 활용 과정에 어떠한 변화 노력을 기울이고 있는가?’, ‘넷째, 성공적인 스마트워크센터근무의 활용이 근로자의 삶에 미치는 결과는 무엇인가?’라는 4가지 질문에 대하여

답을 찾고자 한다.

III. 근거 이론 방법을 활용한 연구 진행

3.1 연구의 배경과 대상

본 연구의 면담은 2014년 초에 진행되었다. 이 시기 한국 정부는 근로자의 일 가정 갈등 문제 해소, 여성 근로자 고용 증대, 일자리 나눔 등을 목적으로 유연근무제의 도입과 활성화를 위해 다양한 노력을 펼치고 있었다. 근무 장소에 유연성을 부여할 수 있는 스마트워크센터의 단계적 확대도 탄력적 근로 시간제의 확대나 단시간 근로제 일자리를 통한 일자리 창출(정홍원, 2013) 등과 함께 정부의 주요 추진 사업 중 하나였다. 스마트워크센터는 원격근무용 업무 공간으로, 근로자가 자신의 원래 근무지가 아닌 거주 인근 지역에서 근무할 수 있도록 공간을 제공함으로써 출퇴근에 소요되는 시간과 자원을 절약하는 효과가 기대된다. 특히, 우리나라는 수도권에 인구가 밀집되어 있어 출퇴근 혼잡도가 매우 높아 장소 유연화 제도의 효과가 클 것으로 예상되지만, 주거 형태로 아파트가 많아 재택근무를 하기에는 별도의 사무 공간을 할애하기 어렵기 때문에, 거주지 인근의 공동 사무 공간인 스마트워크센터를 건립하는 것에 대한 기대감이 있었다. 정부는 2014년 연구 착수 당시 이미 거주지형 스마트워크센터 9개소, 출장형 5개소 등 총 14개 스마트워크센터를 구축하여 운영 중이었으며, 국가공무원 복무규정(11.7) 및 성과평가지침(11.9) 등을 개정하여 스마트워크 근무자에 대한 불이익 금지원칙을 신설하고 스마트워크 활성화책임을 관리자 성과목표로 설정한 상태였다. 2013년에는 정부 업무평가에 스마트워크센터 이용 활성화 지표를 포함하기도 하였다. 2012년 9

월을 시작으로 2014년에 완료된 정부청사의 세종시 이전(배정현, 2012)은 정부의 스마트워크센터 사업에 정당성을 부여했는데, 여전히 수도권에 거주하고 있는 공무원들과 국회와 서울청사 등 원거리 사무소와 협업해야 하는 직원들에게 근무 장소에 대한 유연성 니즈가 급증하였기 때문이다. 시대적 흐름에 따라, 정부뿐만 아니라 민간기업에서도 근무환경에 모바일 기기를 도입하여 원격근무를 통한 생산성 향상을 꾀하였는데, 삼성SDS, KT 등 스마트워크 유관 기업들은 선도적으로 자사 조직에 스마트워크를 도입한 노하우를 축적하고 유연근무제에 필요한 ICT 서비스를 제공하거나 스마트워크센터를 직접 운영하는 것, 스마트워크 운영 방안을 컨설팅하는 것 등을 신사업 모델로 개발하기도 하였다(백영미, 2012).

이에 본 연구는 대표적인 장소 유연화 제도인 스마트워크센터근무를 성공적으로 이용하고 있는 민간기업 1개 조직과 연구소를 포함한 공공기관 3개 조직을 섭외하였으며, 스마트워크센터근무의 특징을 명확히 하기 위해 재택근무 이용자를 포함하여, 장소 유연화 제도의 활용 경험이 있는 총 20명을 연구 대상으로 선정하였다. 각 조직의 대상자인 '가' 기업 10명, '나' 공공기관 6명, '다' 공공기관의 3명, '라' 연구소 1명은 각 기관과 기업의 협조를 얻어 의도적 표집(Purposive Sampling)으로 선정하였고, 모두 반 구조화된 면담을 시행하였다. 이들의 성별과 직급, 그리고 소속은 <표 1>에 정리되어 있다. 본 연구는 소수의 조직을 대상으로 하였기 때문에, 관찰 결과가 대다수의 공공기관이나 민간기업을 대표한다고 해석하기에는 한계가 있다. 다만, 공통적으로 스마트워크센터근무를 이용하고 있는 조직들의 경험과 현상을 관찰했다는 점에서 연구의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

〈표 1〉 면담 대상자의 일반적 사항

면담자	조직	직급	성별	활용 양상	면담자	조직	직급	성별	활용 양상
A	민간	관리자	여	재택/SWC ⁺ 정기적	K	공공	관리자	남	SWC 간헐적 → 정기적
B	민간	관리자	여	재택 정기적	L	공공	주무관	남	SWC 정기적
C	민간	임원	여	재택/SWC 정기적	M	공공	주무관	여	SWC 정기적 → 안함
D	민간	사원	여	SWC 정기적	N	공공	주무관	남	SWC 정기적
E	민간	사원	여	재택/SWC 정기적	O	공공	주무관	남	SWC 간헐적
F	민간	사원	여	SWC 정기적 → 간헐적	P	공공	주무관	여	SWC 정기적
G	민간	사원	여	재택 정기적	Q	공공	주무관	여	SWC 간헐적
H	민간	사원	여	재택 정기적	R	공공	주무관	여	SWC 간헐적
I	민간	사원	남	SWC 간헐적	S	공공	주무관	남	SWC 간헐적(일회성)
J	민간	사원	남	SWC 정기적	T	공공	연구원	여	SWC 간헐적(일회성)

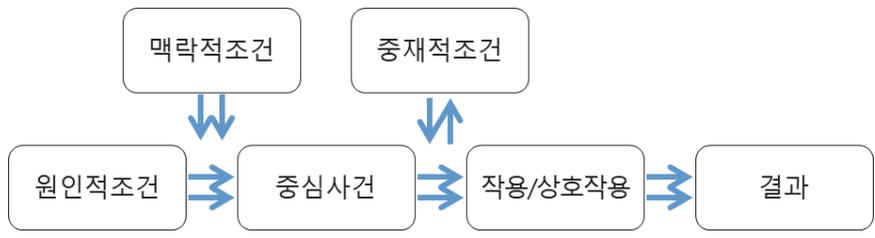
⁺ 재택: 재택근무/ SWC: Smart Work Center 스마트워크센터근무

3.2 근거이론 방법론을 이용한 자료 분석

본 연구는 근거이론의 분석 방식인 개방 코딩과 축 코딩을 채택하여 수집된 자료를 분석하였다. 1967년 Barney Glaser와 Anselm Strauss에 의해 개발된 근거이론연구는 특정 상황에 관련된 어떤 이론이나 현상에 대한 추상적 분석적 구조를 생성하는 것을 목적으로 한다(Glaser and Strauss, 1967). 즉 단순히 현상을 기술하는 것 이상으로, 현상이 발생한 과정을 분석하고 이를 추상적인 개념과 이론으로 표현하고자 하는 것이다. 근거이론의 분석 결과는 연구 대상인 현상이 일어나는 과정을 경험해 온 면담자들로부터 수집된 실제적 자료에 ‘근거하고’ 있으므로 소수의 의견에도 의미를 두며, 이러한 현장 자료로부터 귀납적 방법을 통해 이론을 개발할 수 있다. 이에 본 연구는 면담 자료를 의미 단위로 개방 코딩(Open Coding)한 것을 초깃값으로 하여, 관련된 개념(개방 코딩된 의미 단위)들을 상위 단계로 범주화하였다. 이어 근거이론 패러다임(그림 1 참고)에 맞춰 도출된 범주와 개념들을 체계적으로 연결하는 축코딩(Axial Coding)을 실시하였으며, 사건의

진행 과정에 등장한 작용/상호작용 패러다임에 해당하는 범주들을 시간 경과에 따라 묶으면서 일관된 흐름을 찾아내고자 하였다. 선택코딩을 통해 대상자들의 서로 다른 이야기들을 유형화함으로써, 성공적인 직장 유연화 과정으로 귀결되는 핵심범주를 밝히 고자 하였다.

축코딩 과정에서 조직의 장소 유연화 제도 도입 과정 중 ‘근로자의 스마트워크센터 이용’을 중심 사건으로 놓고 이에 영향을 미치는 원인적 조건과 맥락적 조건을 배치하였다. 또한, 중심 사건으로부터 작용/상호작용, 이에 개입되는 중재적 조건, 그리고 작용/상호작용에서 이어지는 결과에까지 패러다임에 따라 분류하였다. 조직이 새로운 장소 유연화 제도의 시행 시작을 공포하고 시행의 효과성을 경험하게 되기까지의 총체적 과정 중에서, 본 연구는 근로자 개인이 실제로 스마트워크센터 근무를 경험하는 것을 **중심 사건(Phenomenon)**으로 정의했으며, ‘근로자가 스마트워크센터 근무제도를 활용함’으로 코딩하였다. 새 제도에 대한 CEO의 도입 선포나 내부 규정 생성 등을 중심 사건으로 두지 않고, 조직의 구성원이 장소 유연화 제도를 실제로 활용하는



〈그림 1〉 근거이론의 패러다임 도식

사건을 중심 사건으로 보는 것이다. **원인적 조건 (Casual Conditions)**은 근로자의 스마트워크센터 근무제도 활용 경험이라는 중심 사건이 발생하도록 이끄는 직접적 사건들이나 동기를 의미하는 것으로 도식(그림 1 참고)에서 중심 사건의 앞에 위치한다. **맥락적 조건 (Contextual Conditions)**은 근로자가 스마트워크센터 근무제도를 선택하게 하는 원인적 조건이 중심 사건으로 이어지는 데 있어서 영향을 미치는 조직 사회적인 맥락적 특성을 의미하며, 도식에서 원인적 조건이 중심 사건에 영향을 미치는 과정에 관여하는 것으로 표현되어 있다. 본 연구에서는 행위자가 스마트워크센터근무를 실행했던 직접적인 이유에 해당하는 것들을 원인적 조건으로 코딩하였으며, 제도 활용사건에 영향을 미치는 간접적 배경인 사회적, 조직적 특징들을 맥락적 조건으로 코딩하였다. 맥락적 조건의 범주들은 원인적 조건의 범주들과 함께 첫 번째 연구 문제인 ‘근로자들이 스마트워크센터근무를 활용하는 배경은 무엇인가?’에 대한 답으로 정리하였다. **중재적 조건 (Intervening Conditions)**은 작용/상호작용에 내포된 구조적 조건 중 하나로 근로자가 경험한 현상의 강도를 심화 혹은 완화하는 조건이다. 본 연구에서는 행위자가 스마트워크센터근무라는 중심 사건에서의 경험과 이후 발생하는 일련의 반응과 적응 과정에 영향을 미치는 요인들이라고 할 수 있다. 중재적 조건은 중심 사건 이후의 과정에 영향을 주거나 혹은 받기도 하는 유기적 특징을 가지고

있어, 도식에서는 중심 사건 및 작용/상호작용 패러다임 간 관계와 영향을 주고받는 것으로 표현되어 있다. 스마트워크센터근무제도 활용의 긍정적 적응 과정에 정방향의 영향을 주는 중재적 요인이 부재 하는 것은 역으로 제도의 적응을 방해하는 요인으로 작용하고 있었으며, 이를 정리하여 본 연구의 두 번째 연구 질문인 ‘근로자들이 스마트워크센터근무를 활용할 수 없도록 가로막는 방해 요인은 무엇인가?’에 대한 답을 찾고자 하였다. **작용/상호작용 (Action/Interaction)**은 특정한 상황이나 조건에서 현상에 반응하고 조절, 실행, 처리하기 위한 일반적, 의도적 전략들을 말한다. 도식에서 작용/상호작용 패러다임은 중심 사건에 대한 반응으로 존재하며, 이 반응이 결과로 이어지는 것을 표현하였다. 본 연구에서의 작용/상호작용은 스마트워크센터근무 활용사건에 대한 개인과 조직의 반응, 그리고 스마트워크센터근무제도를 지속하고 이를 통해 효과성을 증대하기 위한 노력을, 본 연구의 연구 질문 중 ‘근로자와 도입 조직은 스마트워크센터근무 활용 과정에 어떠한 변화 노력을 기울이고 있는가?’와 연관된다. 중심 사건에 대한 작용/상호작용을 통해 나타나는 **결과 (Consequence)**는 본 연구의 연구 질문 중 ‘성공적인 스마트워크센터근무의 활용이 근로자의 삶에 미치는 결과는 무엇인가?’와 연관된다. 본 연구에서는 제도 활용사건 이후에 개인과 조직에 발생하는 일들을 시간적 순서에 따라 정리해보고, 선택코딩을 통해 작용/상호작용 범주에서 드러나는 적

응 노력의 차이가 어떤 결과적 차이로 이어지는지 살펴봄으로써 성공적인 직장 유연화 과정의 조건을 밝히고자 하였다.

IV. 결 과

본 연구에서는 스마트워크센터 근무제도를 도입한 조직에서 근로자가 무엇을 경험하며, 조직은 어떻게 성공적으로 직장 유연화를 이뤄가는지 살펴보고자 한다. 이에 근거이론 방법론으로 스마트워크센터 근무를 경험한 근로자와 조직의 사례를 분석하고, 도출된 개념과 범주는 <표 2>에 정리하였으며, 패러다임 모형을 구축하여 범주들이 어떻게 상호 연결되어 있는지를 제시하였다(그림 2 참조). 도출된 범주와 패러다임 모형을 통해서 네 가지 연구 질문에 대한 답을 찾고자 한다.

4.1 스마트워크센터근무제도의 활용 배경

본 연구의 첫 번째 연구 질문인 근로자들이 스마트워크센터근무를 활용하는 배경이 무엇인지에 대한 답은 원인적 조건과 맥락적 조건에서 찾을 수 있었다. 먼저, 본 연구에서는 스마트워크센터근무를 활용하는 직접적 이유로 1) 타의에 의한 강제적 사용, 2) 근로자 본인이 업무 성과를 높이기 위해서, 3) 일 가정 간 갈등 완화를 위해서, 4) 근무형태에 대한 개인적 취향이라는 네 가지 조건이 발견되었다.

첫째, 유연근무제 활성화를 위한 조직 차원의 유인 정책은 스마트워크센터 활용사건의 직접적인 원인으로 작용하고 있었다. 정부 조직의 경우, 유연근무제를 일 가정 불균형과 고용 활성화 이슈에 이바지할 방안으로 주목하고, 국가공무원 복무규정(‘11.7) 및 성과평가지침(‘11.9) 등을 개정하였으며, 2013

년에는 정부 업무평가에 스마트워크센터 이용 활성화 지표를 포함하기도 하였다. 이에 따라, 개인의 필요와는 무관하게 강제적인 스마트워크센터 이용 사례를 만들어 냈다(면담자 Q, R, T). 면담자들은 자발적인 준비 없이 ‘갑자기’, 실적 평가 직전에 ‘몰아서’ 스마트워크센터를 이용하게 된 경험들을 보고하였다. “작년에 갑작스럽게 실적 때문에 한 거예요. 한 달에 4회가 아니라. 집중적으로 (4일을 몰아서).. 스마트워크센터의 위치가 다양하게 분포되어있는 것이 아니어서요. 저 같은 경우에는 차라리 사무실 나오는 게 편한데...(면담자 Q).” 국가 연구원에 근무하는 면담자 T 씨는 외재적 압력에 의한 스마트워크센터 근무가 불쾌했던 나머지 “스마트워크 체험 기간이 직무 교육 프로그램 중에 포함되어 1회 체험을 하는 것에 그쳤다.”며 다행스러워했다. 심지어 면담자의 간접 경험 중에는 할당받은 실적을 채우기 위해 스마트워크센터근무를 신청했으나, 실제로는 본 사무실로 출근을 했던 경우도 있었다.

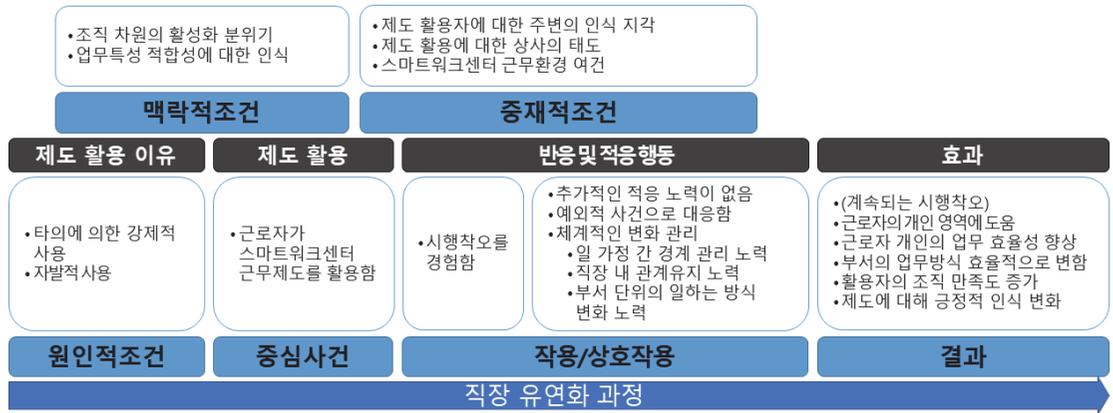
조직 차원의 정책이나 부서장의 지시와 같이 근로자 개인의 의지보다는 타의가 우선되어 제도를 활용한 경험은 오히려 유연근무제의 지속적 활용을 가로막기도 하였다. 이는 제도 활용을 강제하는 정책들이 제도 활성화에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 정책입안자의 의도와는 달리 조직 내 저항을 불러일으킬 가능성이 있음을 고려해야 함을 시사한다(Rapoport et al., 2002). 제도 도입 초기에 사용된 조직의 강제적 유인책은 조직 내 제도 활용의 첫 사례자를 만들어 내고, 새 제도에 대한 두려움을 감소시킨다는 점에서 의의가 있다. 하지만 동시에 새로운 제도의 이점을 근로자가 이해하지 못한다면 부작용이 발생할 수 있음을 보여준다. 이는 유연근무제가 단순한 제도 도입이 아닌 직장을 유연하게 만드는 체계적인 조직 변화 과정이라는 점을 다시 한번 시사하는 것이다.

〈표 2〉 근로자가 스마트워크센터 근무제도 활용 과정에서 겪는 경험과 범주들 (계속)

개 념	하위범주	범 주	패러다임		
교육 프로그램 중 체험적 사용	의무적 사용 상황	타의에 의한 강제적 사용	원인적 조건		
부서의 관련 사업이라서					
부서 실적을 위해 부서장이 권해서					
활용 실적이 고과에 반영 되서	실적 평가 제도				
외근 시 인근 스마트워크센터를 이용함		근로자 본인의 업무 효율성 향상			
사무실의 업무 방해 요인을 피하기 위해					
일 가정 갈등으로 인한 퇴사위기 극복 위해	근로자 본인의 일 가정 간 갈등 완화				
육아 부담을 줄이기 위해					
출퇴근 시간을 줄이기 위해					
차려입고 센터에 가면 물음이 되서	근무형태에 대한 개인적인 취향	자발적 사용			
외출 준비를 하지 않아서 좋음					
실적 평가 전에 몰아서 씬					
체험 목적으로 1회 사용	간헐적 활용	근로자가 스마트워크센터 근무제도를 활용함	중심 현상		
업무 상황에 따라 비정기적으로 사용					
특정 요일마다 사용함	정기적 활용				
월에 평균 몇 회 이상 사용함					
부서원 모두 돌아가며 사용함					
조직 내에 쓰는 사람이 많다고 생각					
활용과 관련하여 자주 언급됨	활성화 분위기 인지 정도			조직 차원의 활성화 분위기	맥락적 조건
최고경영층이 의지가 강하다고 생각					
직속 임원이 제도를 활용함					
평소 상사의 가족 친화적 태도	회사의 독려 인지 정도				
대면 소통이 필요한 업무					
사무실 내 자원을 활용해야 하는 업무					
개인이 직무 주도가 가능한 업무	부적합하다고 생각하는 업무 특성	업무 특성과 스마트워크센터근무 간 적합성에 대한 인식			
과업 단위가 명확한 업무					
온라인상에서 처리되는 업무					
장소 유동성이 큰 업무					
불성실 행동이 적발되었다는 소문이 돌	불성실자 낙인에 대한 우려		제도 활용자에 대한 주변의 인식 지각		
센터에 가면 쉰다는 인식이 있음					
활용이 어려운 타부서 눈치가 보임	제도 활용 불공정성에 대한 지각				
사용하지 않는 동료의 눈치가 보임					
상사가 원격근무 상황을 불안해함	상사의 부정적 태도	제도 활용에 대한 상사의 태도	중재적 조건		
온라인 의사소통을 불편해함					
제도 활용자에게 불이익을 줌					
상사가 출산하여 제도를 활용함	상사의 긍정적 태도				
상사가 활용 상태를 관리함					
조용함, 쾌적함, 방해 요인 없음 등	센터 업무 공간의 긍정적 측면			스마트워크센터의 근무환경 여건	
소음, 예약 불편, 사내 전산망 이용 불편	센터 업무 공간의 부정적 측면				

〈표 2〉 근로자가 스마트워크센터 근무제도 활용 과정에서 겪는 경험과 범주들 (계속)

개 념	하위범주	범 주	패러다임
원사무실에서 전화가 너무 많이 옴	업무 효율성이 떨어짐	시행착오를 경험함	작용/ 상호 작용
일하라는 주변의 자극이 없음			
휴가 대신 신청했다 낭패를 봄	소외감을 느낌		
업무 외 동료 간 교류가 감소함			
집단에서 단절된 느낌이 싫음	조정과 협력에 문제가 생김		
동료가 대신 일을 함			
대면 환경보다 의사소통이 불편함	문화적 노력 없음	추가적인 적응 노력이 없음	
조직 차원의 지속적인 관심과 장려가 없음			
제도 적응 훈련이 부재함	제도적 노력 없음	제도 활용을 예외적 사건으로 대응함	
제도운영 시스템이 비효율적임			
IT 인프라 지원이 부족함	예외적 사건으로 대응	체계적 변화 관리①: 일 가정 간 경계관리 노력	
제도사용에 따른 동료 간 영향 없다고 생각			
소수의 활용은 일에 지장이 없다고 인식함	제도 활용 시 경계관리를 적절하게 변화함	체계적 변화 관리②: 직장 내 관계 유지 노력	
스스로 정한 시간과 장소를 정직하게 지킴			
자녀 등교 후 빈 집에서 업무 몰입함	인간관계 유지 노력	체계적 변화 관리③: 부서 단위의 일하는 방식의 변화 노력	
(재택)점심 시간 활용하여 집안일을 함			
집단의 소식에 뒤처지지 않기 위해 노력함	업무 소통 노력	근로자의 개인 영역에 도움	
의무적으로 집단의 온라인 포털을 확인함			
사소한 일도 이메일로 보고함	제도 활용에 대한 공동 대응	일하는 방식의 변화	
컨퍼런스콜로 주간 미팅 참여함			
공평하게 제도를 활용할 수 있도록 함	일하는 방식의 변화	근로자 개인의 영역에 도움	
공동체 전체의 업무 일정을 공유하고 조정함			
모니터링 방식이 변화함	방해 요소의 감소	근로자 개인의 업무 효율성이 향상됨	
이메일 등 문자 의사소통 방식으로 변화함			
개인 일에 소요할 시간 자원 증가	긍정 자원의 확대	부서의 일 하는 방식이 효율적으로 변함	
물리적 효율성이 증가함			
출퇴근 시 소요되는 육체적 피로 감소	조직 신뢰 증가	활용자의 조직 만족도가 증가함	
자녀 양육에 더 많은 시간을 할애함			
휴식시간에 집안일을 돌볼 수 있음	호혜적 태도 증가		
줄어든 출퇴근 시간으로 가족 시간이 늘			
주변의 방해가 걸러짐	조직 지원 인식 증가	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	
감정적 소모가 감소함			
집중하는 시간이 늘어남	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	긍정적 인식 변화	
이메일 소통으로 의사소통 신뢰도 향상			
자료 분실의 빈도가 낮아짐	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	긍정적 인식 변화	
업무 수행 방식이 구조화됨			
조직으로부터 인정/신뢰받았다고 느낌	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	긍정적 인식 변화	
조직의 배려에 보답하고 싶은 마음이 들			
조직의 복지가 향상되었다고 평가함	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	긍정적 인식 변화	
개인 차원의 긍정적 경험을 함			
경험 후 제도에 대한 인식 좋아짐	스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화함	긍정적 인식 변화	
경험 후 제도에 대한 인식 좋아짐			



〈그림 2〉 직장 유연화 과정에 대한 패러다임 모형

두 번째 스마트워크센터 활용 이유는 근로자들이 개인 업무 효율성을 높이기 위해 자발적으로 선택하는 것이었다. 먼담 사례 중에는 외근이 잦거나 근무 장소가 유동적인 업무를 하는 경우가 스마트워크센터를 적극적으로 활용하였다. 민간기업에서 근무하는 먼담자 I 씨와 공무원인 먼담자 N 씨는 외근을 나갔다가 근처에 있는 스마트워크센터에서 근무한 경험이 있었다. 사무실과 외근 장소, 그리고 자택과의 동선을 스마트워크센터 근무로 효율화한 것이다. 유사한 수요가 많아, 임시국회나 국정감사가 있는 날에는 공무원이 주로 활용하는 국회 주변의 스마트워크센터의 여석이 부족한 일도 있다고 한다(먼담자 N). 먼담자 I 씨의 경우에도 외근 장소 인근의 스마트워크센터에서 근무하고 바로 퇴근할 수 있어서 시간을 효율적으로 활용할 수 있었다. “재택이나 스마트워크센터 근무를 따로 신청한 적은 없고, 외근을 나갈 시에 회사에 들어오지 않고 근처 센터에서 일하고 퇴근 시간 맞춰서 퇴근한 적은 있어요. 원래는 신청하는 게 맞는데, 상사의 이해가 있어서 그냥 이용했죠(먼담자 I).” D 씨와 E 씨는 사내 컨설팅 업무를 맡고 있는데 발주 부서 인근에 있는 스마트워크센터에서 근무하며 업무 효율성을 높이고 있었다. “저희 부서의 본거지는 운현동인데, 예를 들면 서초 사옥

에서 프로젝트를 수행하게 되면 그쪽 사업부서랑 가까이 있는 게 좋잖아요. 아니면 계속 출장도 내야 되고, 그럴 필요 없이 서초 스마트센터가 있으니까 거기에서 같이 일을 하면 회의도 원활하게 할 수 있는 장점이 있고요. 하루 이틀을 내는 게 아니라 프로젝트 시작할 때부터 끝날 때까지 다 같이 일을 하는 거죠. 굉장히 효율적이에요(먼담자 D).”

스마트워크센터에서 근무하면 원 근무지에 존재하는 업무 방해 요인으로부터 분리될 수 있다는 사실도 근로자의 장소 선택에 영향을 주었다. 일반적인 근무지에서는 비체계적으로 발생하는 의사소통과 업무 협조 요청, 상사의 불필요한 호출과 미팅이 개인의 업무 몰입을 방해하는데, 스마트워크센터라는 분리된 장소에서는 대면 근무환경에서 발생하던 비체계적 의사소통이 줄어들 수밖에 없기 때문이다. “일단 여기(원 근무지) 있으면 사람들과 자꾸 부딪히고 얘기해야 하고...수시로 업무 협조가 들어오니까. 다른 부서의 일도 많고. 후배들이 수시로 와서 어떻게 할까요 하는데 과천(스마트워크센터)에 가면 (이렇게 방해)할 방법이 없죠(먼담자 K).” 또한, 스마트워크센터에서 근무 중인 동료와 의사소통하기 위해서는 이메일 등 별도의 매체를 통한 수밖에 없으므로, 사람들은 다수의 용건 중 경중과 선후를 구분하

게 되고 불필요한 의사소통이 감소하게 된다. “(원근무지에 있으면 상사가) 자주 호출을 하시잖아요. 이메일로 하셔도 될 것을 (상사의 자리로) 호출하셔서 미팅하고... 그런 것들을 메일로 (의사소통)할 수 있어서 시간도 절약이 돼서 스마트워크센터에 가요 (면담자 D).” 연구 진행 중에 스마트워크센터 근무는 대면 의사소통이 제한되기 때문에 좋지 않을 것 같다는 우려를 자주 들을 수 있었는데, 실제로 스마트워크센터근무를 경험한 사람 중에는 대면 의사소통의 단점에서 벗어날 수 있어서 선택했다는 의견이 등장한 것은 역설적이다.

세 번째 스마트워크센터의 활용 이유는 근로자가 개인의 일 가정 간 갈등을 해소하기 위한 것이었다. 곧 고3이 되는 자녀를 둔 공무원 P 씨의 경우가 대표적이었다. 소속은 정부 기관이지만 P 씨의 직업은 작가이다. 일반의 민원업무나 정책 기획 업무가 아닌 연설문이나 발표 자료 등의 문건을 작성하거나 수정하는 업무를 하는 계약직 종사자이다. 청사가 거주지와 같은 수도권에 있었을 때는 P 씨도 주5일 출근을 했다. 그러나 청사가 세종시로 이전하게 되면서 새로이 일과 가정이 갈등하게 되는 상황이 발생하게 되었다. 고3 수험생을 뒷바라지해야 하는 엄마로서 주5일 편도 140Km의 출퇴근 길이 부담된 것이다. P 씨는 고심 끝에 직장을 그만두기로 결심했다. 그러나 P 씨의 상사는 일주일에 하루만 지방의 본청으로 출근하고 나머지 나흘은 집 근처의 스마트워크센터에서 근무하는 유연근무제를 제안했다. 20년 이상 경력의 베테랑 작가가 퇴사하는 것을 막으려는 조치였다. P 씨는 주변에 스마트워크센터근무 사례가 전혀 없어 두려움이 앞섰지만, 어차피 직장을 그만둘 작오라면 시도해보는 것인 좋겠다고 생각했다. 결과적으로 P 씨는 스마트워크센터근무에 만족하며 고용 관계를 유지하고 있다. 스마트워크센터근무가 아니었다면, 아쉽게도 P 씨는 직장을 그만둬야 했을 것이고 조직은 베테랑 인력을 잃고 구인

절차를 밟아야 했을 것이다. 일 가정 간 갈등을 해소하고 근로자와 조직 모두가 윈-윈할 목적으로 장소 유연화 제도가 활용된 것이다.

마지막으로 근로자 개인이 독립된 공간에서 일하는 것을 좋아하는지 혹은 외출 준비가 필요 없는 집에서 근무하는 것을 좋아하는지 등의 취향이 개인의 선택에 영향을 주고 있었다. 집에서 일하는 것은 본인과 맞지 않는 것 같다는 D 씨나, 집보다는 갖춰진 업무 공간인 스마트워크센터가 몰입에 도움이 된다는 J 씨는 스마트워크센터를 선택했고, 자녀가 장성해서 집에 혼자 있는 시간이 많다는 C 씨는 외출 준비를 안 해도 되는 재택근무가 더 마음에 든다고 했다. R 씨는 본 사무실에서 동료들이 주는 경쟁적 분위기가 업무 동기를 더 자극하기 때문에 장소 유연화 제도를 선호하지 않는다고 했다.

스마트워크센터근무의 이유에 대한 면담 자료 중에 개인이 일 가정 갈등 해소를 목적으로 선택하는 사례는 드물었다. 주거지 인근의 스마트워크센터를 활용하여 출퇴근 시간이 단축되면, 추가로 확보된 시간적 여유가 결과적으로 삶의 질을 높인다는 답변은 공통적이었으나, 애초에 일 가정 갈등을 해소할 목적으로 장소 유연화 제도를 신청한 경우는 적었다. P 씨처럼 스마트워크센터근무를 하지 못하면 직장을 그만둬야 하는 정도의 극심한 일 가정 갈등이 존재했던 경우는 드물었으며, 다수의 경우에는 업무 효율성을 우선하여 스마트워크센터근무를 선택하였다. 오히려, 면담자들은 ‘일 가정 갈등’을 해소하거나 ‘여성 경력단절’을 해결하기 위해서는 유연근무제만으로는 부족하다거나, 유연근무제와 일 가정 양립 이슈를 연결하는 것이 부적절하다고 응답하였다.

그 외에도 근로자가 장소 유연화 제도의 활용을 선택하는 데 영향을 미치는 맥락적 조건으로는 조직 차원의 활성화 분위기, 업무 특성과 스마트워크센터 근무 간 적합성에 대한 인식 등이 있었다. 먼저, 조직이 장소 유연화 제도를 활성화하고자 한다는 인식

이 구성원들 사이에 얼마나 강하게 공유되고 있는지가 영향을 미쳤다. 특히 부서장이 부서의 유연근무제 활용률을 높이기 위해 얼마나 적극적인 노력을 기울이고 있는지가 중요했다. 본 연구에 참여한 민간기업도 유연근무제 활용률을 부서장 평가 기준에 반영하였으나, 비중이 크지 않아서 영향력이 미미했다. 그럼에도 불구하고 면담자 H 씨의 부서장은 전체 부서원이 공평하게 요일을 지정하여 일주일에 한번은 재택근무 혹은 스마트워크센터근무를 쓰도록 하였는데, 부서원 모두가 유연근무제를 경험하게 되자 새 제도에 대한 공동의 이해도가 높아지고, 사용자와 비사용자 간의 불공정성 이슈가 없어 지속해서 활용하고 있다는 것이었다. 두 번째로, 본인의 업무 특성이 스마트워크센터근무에 적합하다고 생각하는지가 영향을 미쳤는데, 본인의 업무가 장소 유연화 제도에 적합하지 않다고 생각하는 이유로는 사무실에서의 민원업무 등 대면 소통이 필요한 것과 사무실 내 자원을 활용하는 업무인 것 등을 꼽았고, 본인의 업무가 장소 유연화 제도에 적합한 이유는 개인이 본인의 직무를 주도할 수 있다는 것과 과업의 단위가 명확한 것, 온라인상에서 업무를 처리하는 비율이 높은 것, 장소 유동성이 큰 것 등의 특성을 꼽았다.

4.2 스마트워크센터근무 활용의 방해 요인

본 연구의 두 번째 연구 질문은 근로자들이 스마트워크센터근무를 활용할 수 없도록 가로막는 방해 요인이 무엇인지 탐색하는 것으로, 근거이론의 패러다임 중 중재적 조건으로 작용하는 것들을 분석하였다. 본 연구에서 확인된 직장 유연화 방해 요인으로 1) 제도사용에 대한 주변의 부정적 인식을 지각하는 것, 2) 상사가 유연근무제 활용에 부정적인 태도를 보이는 것, 3) 스마트워크센터근무 시 환경상의 불편함이 있는 것 등이 있다.

첫째, 조직 내에 스마트워크센터근무 활용자에 대해서 부정적인 선입견이 존재한다는 생각이 제도 활용을 저해하는 것으로 나타났다. 심지어는 자신도 눈에 보이지 않는 곳에서 일하는 것에 대해 업무 성실도 및 성과 창출에 대한 의심이 들고, 이 때문에 동료나 상사의 의중이 신경 쓰인다는 것이다. “무조건 안 좋게 보는 분들이 있어요. 그렇게 (스마트워크센터근무를)하면 일 성과가 나지 않을 거라고 예상하는 분이 있죠(면담자 E).” 이는 새로운 제도적 변화에 대한 저항으로서, 경험이 없는 사람들 사이에 존재하는 선입견이었다. “제가 (스마트워크센터근무를) 해보기 전에는 (동료들이 스마트워크센터근무를) 가면 노는 게 아닌가 하는 생각을 했었어요. 남이 하는 건 그렇게 생각하잖아요. 만약에 오늘까지 마쳐야 하는 업무가 없는 경우, 예를 들면 프로젝트가 끝난 다음에 스마트워킹을 신청한 경우라면, 상사는 재 가서 푹 쉬다 오겠다는 생각을 할 수 있을 것 같아요(면담자 D).” 주변에 나이가 많은 동료일수록 스마트워크센터근무를 부정적으로 생각한다는 응답이 있었으며, 여성 근로자가 사용할 시엔 그 시간 동안 육아와 가사에 더 몰두할 것으로 여겨진다거나, 남성 근로자가 재택근무를 하면 가족들의 눈치를 견뎌야 한다는 성별에 근거한 선입견도 드러났다. “남성은 할 수 있어도 잘 안 하는 거 같아요. 팀장님 눈치를 더 많이 보기 때문에. 특히 연세가 있으신 분들은 좀 잘 안 쓰려고 해요. 젊은 분들은 쓰는 편이고(면담자 F).” 새로운 유연근무제도에 대한 우려가 기존에 조직 내에 존재해 온 남녀에 대한 고정관념과 결합해 직장 유연화를 가로막는 것이다.

둘째, 상사의 부정적인 태도가 스마트워크센터근무의 활용을 가로막는 것으로 나타났다. 상사의 장소 유연화 제도에 대한 태도가 긍정적이면 부서 내 근로자들의 제도 활용이 활발하고 자발적으로 발생하지만, 상사가 장소 유연화 제도에 대해 부정적인 태도를 보이면 반대로 제도 활용을 저해하는 것이

다. “우리 팀장님 같은 경우에는 아직도 눈에 안 보이면 불안해요(면담자 F).” “윗사람이 말로는 쓰라고 하는 데 막상 썼을 때의 후폭풍이... 앞에서 하는 말과 뒤가 다를 수 있어서... 그리고 저 같은 경우는 연차가 낮아서 눈치가 보여요(면담자 J).” 이러한 특성은 부서 안에서 단절적으로 발생하는 것이 아니라, 상사의 상사, 즉 부서를 담당하는 직속 임원이 새로운 제도에 어떤 태도를 보이느냐에 따라 연계적으로 영향을 받았다. “팀장이 승인하고 싶어도 윗 상무가 받아들이지 않아 두려워서 못하게 하는 팀장도 있어요. 맞상사의 성향이 중요하지만, 결국은 맨 윗사람의 생각이 중요한 거 같아요. CEO가 하라 하고 임원도 하라 해야 하고(면담자 F).” 역으로, 조직 내에 제도사용에 대한 수용적인 태도가 존재하는 것은 제도 활성화에 도움이 되는 것으로 나타났다. 최고 경영자나 임원들, 상사가 술선수범하여 장소 유연화 제도를 활용하거나, 부서 내 장소 유연화 제도 활용을 적극적으로 관리하는 것 등이 제도 활용에 대한 장벽을 없앴다. “스마트워크센터를 사용하면서 불안은 없어요. 국장님이 신경 써서 하라고 하시고 스마트워크센터근무뿐만 아니라 다른 유연근무제까지 미리 한 달 계획을 받아서 하기 때문에 안 하면 오히려(눈치가 보이죠). 국장님은 직원들이 불편해하는 걸 싫어하세요. 배려인 것 같아요. (스마트워크센터근무를) 당연히 해야 한다고 생각하는 것 같아요(면담자 N).” 이렇듯 상사의 태도가 구성원들의 행동에 강력한 영향을 미치고 있었다.

셋째, 스마트워크센터근무 환경이 불편하면 기 경험자의 재사용 의도를 꺾고 직장 유연화를 가로막는 것으로 나타났다. 업무에 몰입하기 위해 스마트워크센터를 찾았는데, 사무 공간이 시끄러워 업무에 방해가 된 경우 등이다. “칸막이가 있다고 하지만, 옆에 있는 직원들의 (근무)하는 내용이 공유되잖아요. 본의 아니게 듣게 되고 그런 게 좀 시끄러웠던 거 같아요(면담자 M).” 제도 신청 절차가 복잡하고 스마

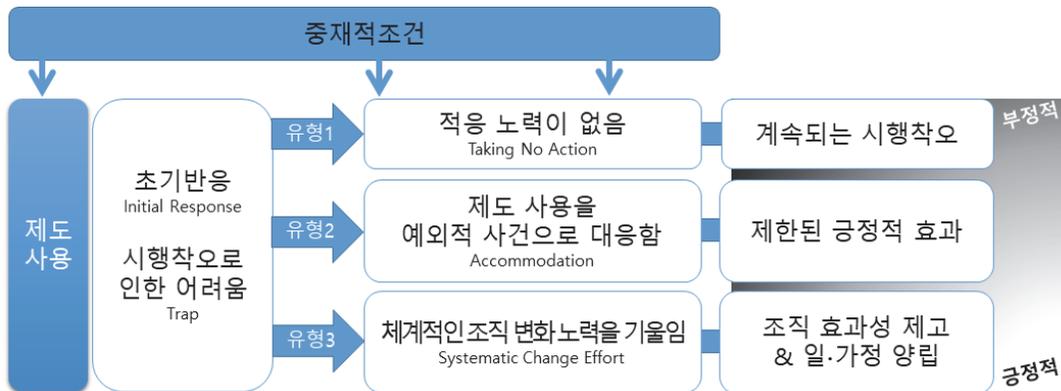
트워크센터 예약 시스템 운영이 비효율적인 것은 업무의 유연성을 높이려는 목적 자체를 해치게 된다. “특정 센터는 전산예약이 안 돼서 불편해요. 무조건 그 지역으로 외근은 와야 하는데, (막상 와서) 자리가 없으면 (거리가 먼) 서초로 안내해 줘요. 왜 그러냐 하니 선착순이래요. 이게 제도의 취지에 맞는지... 전산으로 예약 시스템이 되게 해야죠(면담자 L)” 공무원 면담자 중 다수는 스마트워크센터에서는 조직 내부망 접속이 제한되기 때문에 근무가 어려웠다고 한다. 면담자 N 씨는 정부 전산 시스템이 내부망과 외부망으로 구분되어 있어 복잡하기 때문에 스마트워크센터에 나가서 설명서를 읽어가며 업무를 처리하는 것이 어려웠다고 토로했다. “스마트워크센터에 한 달에 한 번 갈까 말까 한데, 가서는 (전산 시스템에 관한) 설명서를 다시 읽어 봐야 하고, 갈 때마다 시스템 오류가 나있고... 시스템 자체도 직관적이지 않아서 상당히 불편하거든요(면담자 N).” 제도 신청 절차가 간편한 것과 쾌적한 스마트워크센터 공간을 제공하는 것, 클라우드시스템이나 화상회의시설 등의 스마트워크 관련 ICT 설비 확충이 유연근무제의 활용을 촉진한다는 선행연구들이 본 연구의 결과를 뒷받침한다 (Golden, Veiga, and Dino, 2008).

4.3 스마트워크센터근무 활성화를 위한 근로자와 조직의 변화 노력

관찰 결과 스마트워크센터근무제도 활용사건 이후에는 몇 가지 서로 다른 반응이 존재함을 알 수 있었다(그림 3 참고). 조직 구성원 중 누군가 장소 유연화 제도를 활용하면, 이에 대한 초기 반응이 존재하고, 과도기적 어려움을 경험하게 된다. 이 시행착오 단계에서 면담자들은 몇 가지 상이한 반응을 보였는데, 그 첫 번째는 어려움을 해결하기 위한 아무런 노력도 하지 않는 것이다. 조직의 유연근무제 실행 담당자는 제도의 실행 여부와 관련된 단순 행정 절차

만을 담당하며, 제도 활용 경험을 모니터링하거나 과도기적 어려움을 안내하고 교육하는 일, 새 제도에 부합하지 않는 관련 제도들을 수정하는 일 등의 능동적 적응 노력을 기울이지 않았다. 그뿐만 아니라, 다른 구성원들은 제도 활용자가 경험한 어려움에 대해 무관심하거나, 오히려 어려움을 가중시키는 모습을 보이기도 하였다. 두 번째 반응 유형은 장소 유연화 제도 활용자를 근무 중이 아닌 예외적 존재로 취급하는 것이다. 마치 구성원 중 누군가 연차휴가를 사용하면 일부 담당 업무의 진행은 미뤄두었다 해결하는 것으로 생각해왔던 것처럼, 소수의 구성원이 잠시 자리를 비웠고 조직 전체에서 그 정도의 짧은 공백은 큰 문제가 아니라고 생각하기 때문에 더 이상의 관심을 두지 않는 것이다. 예외의 대상이 되는 유연근무제 활용자는 일 가장 간 갈등의 감소를 경험하고 제도에 대해 긍정한다. 이러한 유형은 단편적으로는 조직에 장소 유연화 제도 활용을 수용하는 분위기가 형성된 것처럼 보일 수 있지만, 이는 오직 조직 전체에서 눈에 띄지 않을 만큼의 소수의 사용자에 한해서만 허용될 뿐이며, 유연근무제 사용자에게는 특별한 이유가 있어야 한다는 가정들을 만들어 내기 때문에 제도의 확산에는 한계가 있었다. 제도 활용 초기에 시행착오를 경험하고 아무런 추가적

인 적응 노력을 기울이지 않고, 제도 활용을 예외적 사건으로 대응한 경우에는 능동적인 변화 노력을 기울인 경우와는 달리 단발적 활용으로 그치거나 시행착오적 어려움을 해결하지 못하는 등 직장 유연화 과정이 부정적으로 진행되는 것을 확인할 수 있었다. 세 번째 반응 유형은 능동적인 변화 노력을 기울이는 경우이다. 이 경우는 다시 개인 차원의 변화 노력과 부서 차원의 변화 노력으로 유형화할 수 있다. 적응 노력이 개인 수준에서만 이루어진 경우에는 성공적인 직장 유연화 단계로 발전하지 못했으며, 이런 경우 활용 빈도가 낮아서 부서 전체에 변화를 일으킬 만큼의 영향력을 갖지 못했다. 반면, 성공적으로 직장 유연화 과정에 적응하는 근로자들은 개인 수준에서만 아니라, 그가 속한 부서 구성원들 간의 상호작용을 통해서 집단적인 의사소통 방식 및 관리 방식, 업무 방식의 조정을 경험한다는 사실이 특징적이었다. 조직의 거의 모든 업무가 유기적으로 얽혀 있어서 유연근무제 활용 시 집단적 업무 수행 방식에 큰 변화를 겪게 되는 것이다. 이는 직장 유연화 제도가 조직 내에 정착되기 위해서는 개인 수준을 넘어 업무 부서 단위의 유기적 협력이 필요함을 의미하며(Berube Kowalski and Swanson, 2005), 조직 차원의 변화 노력을 동반하지 않고, 개인의 노



〈그림 3〉 스마트워크센터근무제도의 사용에 대한 다양한 반응과 결과

력만으로는 직장 유연화가 퇴보할 가능성이 큼을 시사한다(Kotter, 1995).

그렇다면 성공적인 직장 유연화를 실현하기 위해 근로자와 조직은 구체적으로 어떠한 변화 노력을 기울여야만 하는가? 본 연구의 세 번째 연구 질문은 이에 대한 것으로, 근거이론의 패러다임 중 작용/상호작용에 해당하는 내용에서 답을 찾고자 하였다. 근거이론의 패러다임 중 작용/상호작용은 중심 현상에 적응하기 위한 의도적인 행동과 전략으로, 본 연구에서는 실제로 근로자가 스마트워크센터근무를 활용하는 사건이 발생한 후에 당사자와 이를 둘러싼 조직이 어떠한 반응을 보였는지, 이에 적응하기 위해 어떠한 노력을 했는지가 해당한다. 여기서는 성공적인 직장 유연화 과정에서 나타나는 능동적 적응 노력을 중심으로 살펴보고자 한다. 구체적으로 1) 일영역과 가정영역 간의 경계를 관리하고자 하는 노력, 2) 스마트워크센터 근무자의 물리적 고립이 대인 관계에 부정적 영향을 미치는 것을 방지하기 위한 관계 유지 노력, 그리고 3) 부서 단위의 일하는 방식의 변화 노력이다.

첫째, 성공적으로 스마트워크센터근무에 적응하는 근로자들은 일영역과 가정영역 간 경계를 관리하고자 노력하였다. 스마트워크센터근무 도입 전에는 직장에서의 일은 출근 후에 일터에서 수행되는 것으로 구분이 명확했으나, 업무 장소의 개념이 스마트워크센터, 집, 혹은 이동하는 길 위 등 다양한 원격지로 확대됨에 따라 일영역과 가정영역 간의 경계가 무너지게 되었다. 변화된 경계의 특성에 적응하려는 노력이 개인의 성과에 영향을 미칠 수 있는 주요한 변인이 된 것이다. 특히 이러한 노력은 업무 장소와 생활 장소가 동일해지는 채택근무자들에게서 두드러지게 나타났다. 예를 들면, 집이라는 똑같은 장소라도 시간을 경계로 일영역과 가정영역을 구분하는 것 등이다. “집에서 근무하지만 9 to 6는 정확하게 하는 거죠. (상사에게) 그 날의 업무 결과물을 6시 전에

(이메일로) 보내요(면담자 G).” “(집에서도) 점심시간 맞춰 밥 먹고 그 외 시간에는 앉아서 일하려고 해요. 애들이 오후에 올 수는 있죠. 오후 3, 4시에 어떤 간식 챙겨주고 그러죠. 사무실에서 일을 한다 해도 차 마시고 하는 시간이 있으니까... 그러나 제가 업무 공간이라고 정했던 책상에서 많이 벗어나려고 하지는 않아요(면담자 A).” 일영역과 가정영역 간 경계관리는 직장 유연화 제도 활용 시 두 영역에서 모두 성공하기 위해 개인에게 요구되는 전략이자 기술이라 할 수 있다.

둘째, 스마트워크센터에서 근무하며 원 근무지의 동료들과 물리적으로 떨어지게 된 사용자가 직장 내 대인 관계를 유지하기 위해 노력하였다. 유연근무제 도입 후 구성원들 간에 일하는 시간과 장소가 달라지면 이전에 대면 상황에서 있었던 교류의 기회가 줄어들게 된다. 일하는 장소의 변화는 업무상 비공식적으로 주고받던 의사소통을 감소시키고, 그밖에 조직과 관련된 소식을 나누거나 동료 간 친교의 시간도 줄어들게 해, 결과적으로 유연근무제 사용자가 소외감을 느끼거나, 조직 정체성과 소속감이 하락하는 부정적인 결과를 가져올 수 있다(Bartel, Wrzesniewski, and Wiesenfeld, 2012). 본 연구에서는 성공적인 스마트워크센터 근무자가 관계 유지를 위한 다양한 노력을 함으로써 이러한 부정적인 영향을 상쇄하는 모습을 확인할 수 있었다. “일주일에 한두 번은 조직 돌아가는 패턴을 좀 익히고 돌아가는 것을 파악하려는 좀 더 긴장하는 자세가 필요한 것 같아요. 뒤처지면 안 되니까. 예를 들면 내일 인사발령이 나는데, 다 결정되었고 다들 아는데, 저만 우리 국장님 언제 바뀌냐고 물으면 얼마나 웃기겠어요. 우리 직원들끼리만 볼 수 있는 내부망이 있어요. 거기에 정보들이 계속 올라오거든요. 사실 바쁘니까 그거 볼 시간이 없어요. 어떨 때는 보기도 싫고요. 그런데 그걸 열심히 보는 것도 중요한 거 같아요(면담자 P).” 몇몇 면담자들은 관계관리를 위해

IT 기기를 적극적으로 이용하는 모습도 보였다. “(회의에 직접 참여할 수 없다면) 온라인으로 컨퍼런스콜(주: 전화회의)이라도 참여하려고 해요. 예를 들면 저희 부서가 매주 미팅이 있고 다들 스마트워킹을 한다고 해도, 컨퍼런스콜을 통해 충분히 참여할 수 있어요(면담자 B).” 전에는 보고하지 않았던 사소한 업무 수행도 메일로 보고하게 되면서 의사소통 빈도도 증가했다. “전에는 기고문이 들어와서 고치는 일을 해도 제가 이거 해줬다는 이야기를 드러내서 안 했거든요. 왜냐하면, 당연히 제 업무인데 필자랑을 해요. 하지만 (유연근무제를 하면서 생각해 보니) 이런 제 업무에 대해서 제 상사가 모르셨을 것 같아요. 그래서 스마트워크센터에 와서는 사소한 실적이라도 과장님께 그 업무 메일을 참조로 보내드려요(면담자 P).” 동료와의 물리적 분리에서 비롯될 수 있는 문제를 보완하려는 노력이 성공적인 직장 유연화를 가능하게 하는 것이다.

셋째, 성공적으로 스마트워크센터근무가 활용되는 환경에 적합한 조직에서는 부서 단위로 일하는 방식을 변화하려는 노력이 드러났다. 스마트워크센터근무가 활성화된 부서의 중간 관리자는 이전보다 공동체 전체의 일정을 공유하고 조정하는 노력을 더 많이 하였다. 구성원들에게 업무 진행 일정을 사전에 알리고, 변경사항을 모두와 공유하고, 상호 조율하는 것이다. 이는 대면 상황에서 얻게 되던 암시적 정보가 줄어든 상황에서도 업무 공동체가 유기적으로 움직일 수 있도록 하였다. “저희 부서는 주 단위로 스마트워크센터를 예약해요. 우리 부서원 중에 80%만 사무실에 상주하고 20%는 유연하게 하도록 했어요(면담자 A).” 중간 관리자가 직접 부서 전체의 일정을 공유하도록 지휘함으로써 업무 효과성도 해치지 않으면서 공평하게 스마트워크센터를 활용할 수 있도록 노력하는 것이다. 이것이 가능하도록 소프트웨어 프로그램이나 IT 기기 등을 활용하기도 한다. “우선 저희는 스마트워크센터 활용 계획을 전 달에 (온

라인 공유 게시판에) 다 입력하도록 하고 있어요. 누군가 스마트워크센터에서 근무하면 대면 미팅이 어렵기 때문에 서로의 일정을 입력해서 대면 미팅이 필요하면 조정해서 하도록 하고 있고요. 아웃룩(주: 전자메일 프로그램)을 많이 쓰는데 노트 기능이 있어서 본인이 스마트워킹을 언제 한다 입력할 수 있도록 세팅되어 있어요. 제가 팀장으로서 팀원들이 스마트워크를 할 수 있도록 배려해주는 부분이고, 저 역시도 대면 미팅 일정을 조율할 수 있게 매달 관리하고요(면담자 B).” 또한, 대면 상황에서 말로 이루어지던 의사소통이 이메일 등의 글을 통하게 된 것도 일하는 방식의 변화를 가져왔다. “팀장님과 팀 간에 모든 업무가 메일로 수시로 왔다갔다 하니까 (팀원들이 일을 열심히 하고 있는지) 알 수밖에 없어요. 메일을 주고받기 때문에 팀장님이 메신저의 로그온 상태만으로 업무 중이라고 생각하시지는 않을 것 같아요(면담자 H).” “메일을 보낼 때 누구와 소통을 하던 무조건 업무 관련된 것은 팀장님을 cc(참조)로 달아요. 어떤 일을 하고 있는지 수시로 공유하는 거죠(면담자 I).” 과거의 대면 업무 환경에서는 자리에 앉아 있는 모습에서 부하 직원의 근태와 업무 진행률을 어렵짐작했다면, 이제는 명확한 업무 진행 증거를 토대로 관리하고 평가하게 된 것이다.

4.4 스마트워크센터근무의 성과

본 연구의 네 번째 연구 질문인 성공적인 스마트워크센터 활용의 결과가 무엇인지에 대한 답으로 근거이론의 패러다임 중 결과에 해당하는 내용을 분석하였다. 본 연구에서 발견된 성공적인 직장 유연화 과정의 결과로 1) 근로자 개인의 웰빙이 향상되고, 직장 일과 가정 일을 병행하는 것이 수월해졌다. 업무적으로도, 2) 스마트워크센터근무는 개인의 업무 몰입에 도움이 되고, 3) 부서 단위의 업무 효과성 향상에 긍정적인 영향을 주었다. 4) 근로자의 조직

만족도에 긍정적인 영향을 주었으며, 마지막으로, 5) 스마트워크센터근무에 대한 인식이 변화했다. 성공적인 직장 유연화로 개인의 일 가정 양립이 수월해졌을 뿐만 아니라 업무 효율성이 높아지고, 궁극적으로 조직 차원의 성과도 가져온 것이다. 이러한 긍정적 결과의 경험은 제도 활용에 대한 인식을 긍정적으로 바꾸기도 하였다.

첫째, 성공적으로 유연화가 진행된 직장 환경은 근로자 개인의 웰빙과 가정 돌봄에 도움을 주는 것으로 나타났다. 집에서 재택근무를 하거나 주거지 근처의 스마트워크센터에서 근무하면 출퇴근에 걸리는 시간과 체력을 절약할 수 있고 이는 근로자 개인의 삶의 질을 높여주는 중요한 자원으로 치환된다. 일주일에 한 번 재택근무하는 면담자 H 씨는 절약된 1시간 덕분에 누적된 피로를 해소하고 삶의 활력을 재충전한다. 면담자 P 씨도 통근 시간이 짧아지면서 갖게 된 아침 1시간이 주는 마음의 여유 덕분에 다음 날 출근을 준비하는 마음이 즐겁고 편안하게 바뀌었다고 한다. 절약된 시간에 개인적인 업무를 보거나 가족과 함께할 수 있게 된 것이 심리적인 여유를 가져다준 것이다. 주거지 근처의 스마트워크센터에서 근무하는 면담자 E 씨는 어린이집에 있는 자녀를 다른 부모들과 비슷한 시간에 데리러 가게 된 것에 만족감을 표현했다. “출근 시간에 애를 여유 있게 보낼 수 있고, 퇴근해서 애를 데리러 가는 시간도 빠르고요. 원래 사무실에서 퇴근해서 7시에 애를 데리러 가면, 애 입장에서는 엄마가 한밤중에 온다고 생각할 텐데. 지금은 (어린이집에) 다른 애들이 있을 때 엄마가 오니까. 애가 좀 더 안정감을 느낄 것 같아요(면담자 E).” 이 전과 달리 친구들이 함께 남아있는 시간에 엄마가 자신을 데리러 오는 것이 아이의 정서적 안정에 도움을 주는 것 같다는 것이다. E 씨는 유연근무제 덕분에 워킹맘이라는 역할에서 오는 심리적인 죄책감을 덜게 되었다고 했다.

둘째, 성공적인 직장 유연화 환경에서는 개인의

업무 효과성이 향상되는 것으로 나타났다. 사무실에서는 여러 소음과 사람으로부터의 방해 때문에 한번에 여러 가지 일을 할 수밖에 없는데 스마트워크센터에서는 온전히 개인 업무에 집중할 수 있다는 것이다. 집중해야 할 일이 있을 때 일부러 스마트워크센터근무를 신청한다는 응답도 있었다. “제가 피곤한 몸으로 억지로 막 했던 결과물의 수준이 70%였다면 스마트워크센터에서는 20%를 더 끌어올려서 더 좋은 아웃풋이 나오도록 집중이 되니까 그런 부분은 굉장히 좋구요(면담자 P).” “센터를 가면 집중이 잘 돼요. 회사는 주변의 방해가 많은데, (스마트워크센터는) 환경도 잘 돼 있고요. 집중해야 할 업무가 있으면 그걸 주로 해요. 업무 효율성이 굉장히 높죠(면담자 I).” 스마트워크센터 근무 중에는 메신저나 전화로 실시간 협력을 하면서도, 우선순위가 낮은 정보의 전달은 걸리지게 됨에 따라 주변의 무분별한 협력 요청이 다소 제한된 상황에서, 개인 업무 몰입 시간이 늘어나고 주도적으로 업무 시간을 사용하게 된 것이다. “자료요청이나 질문에는 바로 바로 응답해야죠. 그렇게 함으로써 같이 일하는 효과를 볼 수 있지 않나요. 아주 급할 때는 전화로 하지만, 거의 메신저나 메일로 하죠(면담자 J).” “(내가 스마트워크센터에 가 있으면) 아주 급한 것은 연락이 와서 처리하고, 급하지 않은 것은 내가 (원 근무지에) 출근할 때 하면 되고. 업무 방해 없이 조용히 앉아서 자료를 볼 수 있는 장점이 있었어요(면담자 K).” “사무실에서는 업무 외 이슈도 관여하게 되는데, 스마트워크센터에 가면 일밖에 할 일이 없어요. 방해받을 일이 없어서 업무 효율이 굉장히 높아요(면담자 A).” 면담자 E 씨는 타인과 함께 있으면서 겪는 감정적 소모를 하지 않는 것이 업무에 집중하는데 도움이 된다고 했다. 직장 유연화 제도 활용 중에 원격지에서 근무하는 것은 원 사무실에서의 업무 방해 요인을 감소시킴으로써 개인 업무의 효율성 향상에 도움이 되는 것이다.

셋째, 스마트워크센터근무에 맞도록 변화된 업무 방식이 부서의 성과와 긍정적으로 연결되는 것으로 나타났다. 성공적인 직장 유연화 과정을 경험하고 있는 현장에서는 대부분의 업무 관련 의사소통이 이메일 등의 문자 매체를 통하도록 변화하고 있었다. 업무 과정이 명시적으로 변한 것이다. 이로써 의사소통의 신뢰도가 높아지고 자료 분실의 가능성도 줄어들었다. 이메일을 작성하면서 한 번 더 생각하게 됨에 따라 의사소통이 정제되고, 전반적인 업무 수행 방식이 좀 더 구조화되기도 하였다. “저희는 커뮤니케이션을 메일로 한다는 게 공식화되어 있고요. 자료 주고받는 것도 메일로 합니다. 그게 정말도 못하고 굉장히 좋죠(면담자 A).” “스마트워킹이 도입된 이후에 업무가 공식화되는 부분이 있는 것 같아요. 메일 커뮤니케이션을 하나까 정제된 커뮤니케이션을 하고 한 번 더 생각해서 일하니까 업무 성격도 바뀌고 의사소통이나 수행하는 방식이 조금 더 구조화되는 거 같아요(면담자 B).” 스마트워크센터 근무 도입으로 인한 의사소통 방식의 변화가 부서의 업무 성과로 이어지는 증거들이다.

넷째, 스마트워크센터근무를 활용한 근로자의 조직 만족도가 증가하였다. 특히 개인이 일 가정 갈등 상황을 해결하기 위해 유연근무제를 활용하게 된 경우, 면담자는 조직이 자신을 신뢰하고 있으며 중요한 인재로 인정하고 있음을 느끼게 되었다고 말했다. 이러한 근로자의 긍정적 인식은 조직 만족도 향상으로 이어졌고, 근로자는 조직으로부터 받은 만큼 보답하고 싶어했다. “저는 이런 생각이 들 줄 몰랐는데, (스마트워크센터에서) 일을 하면서 애사심이 생긴다고 할까, 정말 고맙다는 생각이 많이 들어요. 나를 이렇게 배려해주고 스마트워크센터근무를 용인했다는 것은 그 사람을 믿고 맡기는 거잖아요. 그러니까 더 잘해야겠다 더 열심히 해야지 참 고맙다 내가 뭘 더 할 수 있을까 이런 마음마저 생기더라고요. 저를 그렇게 편하게 해 주신 윗분들, 나아가서 이 회사

에 대해서 긍정적으로 생각이 바뀌었어요. 웬만하면 열심히 해야지 그렇게 되더라고요(면담자 P).” 또한, 스마트워크센터근무를 통해 삶의 질이 높아진 면담자는 이를 조직의 복지제도가 향상된 것으로 평가하고, 급여향상으로 충족될 수 없는 만족감을 느끼게 되었다고 말했다. “사실 직장에서 직원들에게 주는 복지 혜택으로서 유연근무제가 주는 가치가 작다고 할 수 없어요. 월급만으로 직원들을 만족하게 할 수 없기 때문에, 특히 경쟁사들보다 비용을 더 줄 수도 없는 측면에서 보면 유연근무제는 꼭 해야 합니다(면담자 C).” “우리가 일을 하면서 보수를 받을 때 항상 내가 일하는 것보다 더 적게 받는다는 생각을 하잖아요. 그런데 (스마트워크센터근무를 하면서) 환경이 확 바뀌었잖아요. 좋은 환경에서 일하니까, 받는 보수에 대한 불만이 상쇄되는 거 같아요. 줄어드는 것은 아니지만 상쇄가 되는 거 같아요(면담자 P).” 이는 유연근무제의 도입이 조직 차원의 효과성에도 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다.

마지막으로, 스마트워크센터근무에 대한 인식이 긍정적으로 변화했다. 스마트워크센터근무를 경험하는 것만으로도 이전에 존재했던 선입견을 해소할 수 있었다. 이 전에는 장소 유연화 제도 때문에 업무 성과가 떨어지거나 사람들이 제도를 악용할 것이라는 부정적 선입견과 우려가 있었는데, 실제 활용 이후에는 막연한 부정적 태도가 줄어든 것이다. “옛날에 이용하기 전에는 업무가 될까라는 생각을 많이 했어요. 해본 것과 해보지 않은 것의 차이인 것 같아요. 남이 하는 거 보면 뭐가 악용하는 게 있어 보이고 그러는데 제가 해보니까 그렇지 않은 것 같아요(면담자 D).” 활용도가 높을수록 부정적 인식이 개선되는 효과가 조직 전체에 확대되고 있었다. “처음에 자발적으로 할 때는 아래 직원들은 하고 싶어 했지만, 명령이 많거나 (직급이) 위로 가면 갈수록 불안해했어요. 그런데 회사가 제도적으로 다 같이 해 보게 했더니 장점이 무엇인지 알게 되었기 때문에 다들 하고

계세요(면담자 A).” 단순히 직접 경험한 것만으로도 새로운 것에 대한 막연한 불안감이 해소되는 성과를 보인 것이다. 또한, 본인이 긍정적 효과를 직접 경험한 것뿐만 아니라, 가까운 동료들 통해 간접 경험을 하는 것도 효과가 있었다. “제가 스마트워크센터근무를 해서 얻게 된 효과를 사람들이 가까이에서 판단 말이에요. 그것만으로도 나도 하고 싶다 나도 할 수 있다라는 자극이 충분히 되어서 (사용자가) 조금씩 늘어나는 것에 도움이 되겠다 싶어요. 전혀 한 명도 없는 과에서는 감히 그런 생각을 하지도 않는데 누구 한 명이라도 계속 꾸준히 하고 있으면 나도 언젠가 할 수 있다 한번 해볼까 한번 해봤다 한 번 했는데 두 번이 되고 두 번이 세 번 되고 이런 영향력 및 파급효과가 있겠죠. 요즘은 꼭 의무가 아니어도 자기 어제 스마트워크했다고 이야기를 하시더라고요. 이런 부분에서 자유로워진 거 같아요(면담자 P)” 반대로 유연근무제 사례가 여전히 특정 조건의 근로자에게만 집중되고 제도 사용자가 예외자로 취급되는 경우에는 성공적인 직장 유연화 과정이 일어나지 않았다. 유연근무제의 사용 경험과 긍정적 결과에 대한 경험은 다시 유연근무제 활성화를 촉진하는 선행 조건으로 작용하는 것이다.

V. 결론

5.1 연구 결과의 요약

본 연구는 근거이론 방법론으로 직장 유연화 과정을 분석하여, 스마트워크센터근무가 사용되는 원인적 조건과 실제 제도 활용 경험, 이로 인한 근무 방식의 변화가 개인적, 조직적 이점으로 이어지기까지의 일관적인 패턴을 도출할 수 있었다. 아직도 많은 조직이 성공적인 직장 유연화 과정에 많은 어려움을

경험하고 있는바, 본 연구에서는 스마트워크센터근무 활용사건을 둘러싼 일련의 과정을 분석함으로써 다음과 같은 어려움을 밝혀낼 수 있었다. 원인적 조건으로서 상사로부터 강제로 제도사용을 지시받거나 활용 실적 달성을 이유로 개인적 니즈와 무관하게 제도를 활용하여 부정적인 경험으로 이어지는 사례가 발생하였다. 또한, 맥락적 조건으로 말은 업무의 특성이 스마트워크센터근무에 적합하지 않다는 고정관념이 근로자의 적응적 노력을 가로막아 성공적인 직장 유연화에 걸림돌이 되기도 하였다. 중재적 조건으로는 제도사용에 대한 부정적 인식이 조직 변화에 저항하는 것으로 나타났다. 상급자의 불안이나 부적응, 새로운 제도에 대한 의구심, 성실성을 의심 받을 것에 대한 우려 등이 구체적인 현상으로 나타났다. 제도 활용 빈도가 낮고, 예외적인 사례로 취급되는 것도 스마트워크센터근무 활용의 조직 내 영향력이 적어 직장 유연화에 실패하는 원인이 되었다. 또한, 스마트워크센터의 물리적 근무환경이 업무 수행에 방해가 되는 경우가 부정적 요인으로 작용하였다. 작용/상호작용 단계에서는 새로운 제도에 대한 초기 반응 후 조직이 소극적이고 예외적인 반응으로 일관할 경우 제한된 긍정적 효과만을 얻게 되었으며, 아무런 적응 노력이 없는 경우에는 계속되는 시행착오로 조직 전체의 직장 유연화에 실패할 수밖에 없었다. 반면, 조직이 선행적 조건에 따라 유연근무제 도입에 적극적으로 반응하는 것이 성공적인 직장 유연화 과정의 핵심 과제로 드러났다. 새로운 제도에 대한 초기 반응 후 조직의 적극적이고 체계적인 대처가 이어지면 결과적으로 개인과 조직 모두에 긍정적인 효과를 미치고 조직은 변화된 상황에 지속해서 적응해 나가려는 원동력을 얻게 되었다.

5.2 의사소통의 중요성

성공적인 직장 유연화 과정의 핵심은 의사소통이

다. Ilozor와 Ilozor, 그리고 Carr(2001)는 실증연구를 통해 몇 가지 경영 커뮤니케이션 전략이 재택근무자들의 직무 만족도에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 증명했다. 업무의 목표와 목적을 분명하게 하고, 마감일 및 직업 기대를 명시하며, 자유롭고 규칙적으로 소통하는 것 등의 업무 의사소통 방식이 유연근무제의 성공적 정착에 중요한 요인이 되는 것이다. 특히 한국의 수직적 조직문화에서의 의사소통 방식은 유연근무제 활용 환경에서 요구되는 의사소통 방식과 달라 직장 유연화의 걸림돌이 된다는 점에서 중요하다. 한국의 의사소통 방식은 고 맥락적이고 수직적인데, 이러한 의사소통 방식과 정성적 직장 문화는 대면 시간(Facetime)에 대한 심리적 의존성을 가중하기 때문이다. 그러나 성공적인 조직 변화 과정을 통해 기존의 수직적 의사소통 문화의 한계를 극복하게 되면 변화된 의사소통 문화는 다음 단계의 진보를 위한 디딤돌이 되기도 한다. 장소 유연화 제도 활용으로 인해 서로 떨어진 곳에서 일하는 사람들 간의 의사소통을 피할 수 없게 되면, 근로자들은 필연적으로 구두 보고보다 훨씬 명확도가 높은 이메일 등의 의사소통 방식을 사용하게 된다. 명확성이 높은 의사소통 방식의 보편화는 말의 모호함에서 기인하는 업무 과실과 사고를 방지하고, 업무 진행의 가시성을 높여 성과 향상에 도움이 된다. 유연근무제 도입으로 인한 의사소통 방식의 변화가 더 크고 긍정적인 조직 변화로 이어지는 것이다.

5.3 지속적인 직장 유연화 과정의 선순환

실제로 유연근무제도가 조직 효과성에 긍정적인 영향을 준다는 사실은 여러 선행연구를 통해 증명되고 있다. Stavrou(2005)는 유연근무제도가 기업 이익과 서비스 품질향상에 도움을 주며, 이직률을 낮추는 효과가 있다고 보고하였으며, Gajendran과 Harrison(2007)은 46개 연구에 대한 메타분석을

실시하여 원격근무의 실시가 지각된 자율성을 높이고 일과 가정의 갈등을 낮추며 직무 만족과 성과를 높이고, 이직 의도와 역할 스트레스를 낮추는 등 전반적으로 이로운 효과를 보임을 증명하였다. 국내에서도 임승혜와 민대환(2013)은 모바일오피스와 홈오피스 등 장소 유연화 제도의 긍정적 효과에 대한 인식이 조직 내에 형성되어 있음을 보고하였다. 또한, 본 연구에서는 유연근무제 활용사건 이후에 이어지는 조직의 적응 노력이 다양한 긍정적 결과를 끌어내고, 긍정적인 결과의 경험이 다시 유연근무제 활용을 촉진하는 선순환 과정을 관찰할 수 있었다.

유연근무제의 긍정적 효과를 경험하는 것은 지속적인 직장 유연화 모멘텀에 영향을 미친다. 본 연구에서 드러난 것처럼 일단 장소 유연화 제도를 하게 되면 필연적으로 근로자들은 이메일 등의 명확한 의사소통 방식을 쓰게 되고, 이는 업무 진행의 가시성을 높여 성과에 집중하는 조직 문화로 바뀌게 한다. 이는 과업 관리 방식과 가치관에도 동시에 영향을 미쳐 종합적으로 업무 생산성 향상으로 이어질 수 있다. 조직 효과성의 향상은 사무실 밖 근무(Off-the-Office)에 대한 정당화를 부여해 스마트워크센터근무와 재택근무를 포함한 장소 유연화 제도(Telecommuting) 전반에 대한 인식 개선 및 활성화의 계기가 될 가능성을 보여준다.

5.4 문화적 저항의 해결

성공적인 직장 유연화를 위해서는 변화에 대한 조직의 뿌리 깊은 문화적 저항을 해결해야 한다. 직장 유연화가 여전히 어려운 이유는 유연근무제에 눈에 보이지 않지만 당연하게 여겨지고 있는 업무 관행과 문화들에 도전한다는 의미이고(Rapoport et al., 2002), 조직은 이러한 변화에 강한 저항을 보이기 때문이다. Schein(1985)은 다양한 문화요소들을 가장 심층적인 표현 형태인 기본 가정(Basic

Assumptions)과 이보다는 약간 관찰 가능한 형태로 구성원의 행동 지표가 되는 가치(Values), 그리고 외부로 드러나는 의식이나 절차 등에 해당하는 인공 가공물(Artifacts)의 세 가지로 분류하였다. 처음 유연근무제를 도입하여 바꾸려고 하는 것은 눈에 보이는 근무형태로, Schein의 이론에 의하면 인공가공물에 해당하지만, 근무형태는 그 아래에 존재하는 가치나 기본 가정과 유기적으로 연계된 것이기 때문에 조직의 가치와 기본 가정이 함께 변화하지 않고서는 성공적인 조직 유연화가 불가능하다. Hatch (1993)의 문화적 역동 모델(Cultural Dynamics Model)에 의하면, 인공가공물 혹은 가치, 상징, 가정들은 서로에게 영향을 미치며 변화하고 있는데, 기존의 해석에 어긋나는 증거가 등장하게 되면 문화는 변화할 가능성이 생긴다. 예를 들어, 유연근무제 도입 전의 직장에서는 사무실에서 장시간 근무하는 직원을 충성되고 뛰어난 직원이라고 해석해왔지만, 유연근무제 도입 후에는 상사의 가시적 통제에서 벗어나 있는 직원도 성과를 올리는 것을 경험하게 되고 이는 장시간 근무자와 관련한 상징과 가정, 인공가공물에 모두 영향을 주게 된다. 성공적인 직장 유연화는 지금까지 당연하게 여겨져 왔던 장시간 근무와 충성스러운 직원, 진짜 일, 위계와 통제에 대한 암묵적 믿음들이 더는 조직의 효과성을 높이지 못하고 일 가정 갈등이라는 부작용을 초래하는 원인이라고 생각하게 되는 인식의 변화에서부터 출발한다는 점을 시사하고 있다(Rapoport et al., 2002).

변화에 대한 저항을 극복하기 위해서는 근로자들을 교육하고 설득시킬 의도적 개입이 있어야 한다(Kelly et al., 2014; Kim et al., 2016). 유연근무제의 성공적 정착을 위해서는 제도 수용자들이 유연근무제의 듀얼아젠다적(Dual Agenda) 특징을 이해해야만 한다. 유연근무제의 듀얼아젠다는 직장 유연화 과정에서 낯은 비합리적 업무 관행을 타파하고, 업무 방식을 새롭게 변화하여 개인의 이익과 조

직의 이익이라는 두 가지 목표를 동시에 추구한다는 의미이다(Rapoport et al., 2002). 제도의 직접 활용자인 근로자들이 이를 제대로 이해할 수 있도록 교육하고 설득시켜야 하며, 이를 위해서는 직장 유연화에 대한 최고 경영자의 이해가 전제되어야 한다. 본 연구를 통해서서는 유연근무제 도입에 대한 최고 결정권자의 이해 수준은 관찰할 수 없었지만, 사회 전반적으로도 유연근무제를 근로자의 일 가정 양립만을 위한 제도로 여기는 것은 최고 경영자가 유연근무제의 긍정적 효과와 본질을 오해하게 하여 직장 유연화 과정을 방해한다. 즉 직장 유연화에 성공하여 긍정적 효과를 창출하고 유연근무제 활용 활성화의 선순환 구조를 구축하기 위해서는 조직의 최고 경영자부터 직장 유연화의 근본 의도에 대한 제대로 된 인식을 갖추어야 한다. 향후 실증연구를 통해서도 직장 유연화의 목적에 대한 최고 경영자의 이해 수준과 유연근무제 활성화 정도 간 관계가 증명되고, 정책적으로도 최고 경영자의 인식 개선을 위한 노력이 계속되어야 할 것이다.

조직의 저항에 효과적으로 대응하기 위해서는 최고 경영자와 더불어 중간 관리자를 변화의 핵심 열쇠로 삼아야 한다. Kelly와 동료들(2014)은 일과 가족, 건강을 위한 조직으로 변화시키기 위해서 중간 관리자를 훈련 시키는 STAR Program을 개발하였다. 새 훈련 프로그램을 사용한 실험적 연구 결과에 의하면, 직장 유연화 과정은 새로운 환경에서 새로운 관리 역량을 요구하였고, 중간 관리자들의 관리 부담을 가중하기도 하였다. 이렇게 어려운 조직 변화 환경에서 STAR Program은 중간 관리자들이 변화의 중심체로서 효과적으로 행동할 수 있도록 변화를 준비하는 것과 행동으로 변화를 설정하는 것, 변화를 유지하는 것을 단계별로 제시하고 있다. 향후에는 중간 관리자의 어떠한 특징들이 조직 유연화 과정에 차이를 가져오는지 밝히는 연구들이 계속되어야 할 것이다(Sweet, Pitt-Catsouphes, and

James, 2016).

5.5 연구의 의의와 한계점

본 연구가 선행연구들과 차별화되는 가장 큰 특징은 실제 현장에서 수집된 정보를 활용해 기업의 유연근무제 도입 과정을 이해하고자 했다는 것이다. 대다수 선행연구는 유연근무제를 둘러싼 변인들을 단편적으로 설명해내는 데 그쳤다. 유연근무제도의 효과성을 분석하거나, 업종 및 직무에 따라 유연근무제의 실행 가능성을 예측하는 연구들이 그리하다(김성국, 2000; 박기호, 김연정, 2013; 임보영, 정진우, 2006; Bartel et al., 2012; Golden et al., 2008; Raghuram and Fang, 2014). 그 결과, 직장 유연화 과정이 조직의 문화와 일하는 방식을 개혁하는 과정이라는 점을 간과하고 제도의 도입만으로 조직이 유연하게 변화할 것이라는 잘못된 기대를 만들어 냈다. 유연근무제의 정착은 제도적 차원의 시도 이면에, 오랫동안 조직에서 당연시되어온 뿌리 깊은 가치와 관습, 문화들을 조직 구성원 스스로가 지각하고 변화에 대한 저항을 극복하는 과정을 거친 후에야 비로소 직장 유연화라는 열매를 따게 되는 것이다. 이에, 현장 면담과 근거이론 분석 방법을 사용함으로써, 실제 조직에서의 직장 유연화 과정의 실체를 설명하고자 한 것이 본 연구의 가장 큰 도전이라 할 수 있을 것이다. 나아가 본 연구를 통해 구축된 경험적 학습 데이터가 향후 직장 유연화 활성화를 위한 전략적 정책 수립에 작은 도움이 되기를 희망한다.

본 연구의 한계점은 첫째, 면담 대상자가 4개 조직에서 임의 표집 되었다는 것이다. 이 중 민간기업의 종사자는 한 개 기업에서 표집한 것으로 조직 다양성에서 비롯되는 문화적 제도적 차이에 대한 관찰이 부족했다. 둘째, 조직마다 유연근무제 시행 규칙과 환경이 다를 수 있는데, 그 부분에 대한 세밀한

분석이 이루어지지 않았다. 향후 추가 표집으로 더욱 높은 타당도를 갖는 연구를 시행할 수 있을 것으로 생각한다. 셋째, 본 연구는 주로 수도권을 중심으로 생활하는 사람들을 대상으로 시행되었다는 점이다. 스마트워크센터가 갖는 공간 유연성에 대한 긍정적 효과를 극대화하기 위해서는 지방의 스마트워크센터 실행 사례와 생활 환경이 전국구인 사례를 표집하여 연구할 필요가 있다.

REFERENCES

- Bae, J. H. (2012), "Government, Start before Sejong City..Completed in 2014," (2012, Sep 14), Yeonhapnews, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=100&oid=001&aid=0005815321>. [printed in Korean]
- Baek, Y. M. (2012), "Expansion of KT Smart Work... Smart Working Center 2 Times by End of Year," (2012, April 26), Newsis, <https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=003&aid=0004465967>. [printed in Korean]
- Bailyn, L. (2006), *Breaking the mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*, 2nd ed, Ithaca, NY: ILR Press.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., and B. M. Wiesenfeld (2012), "Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification among Virtual Employees," *Organization Science*, 23(3), 743-757.
- Berube Kowalski, K., and J. A. Swanson (2005), "Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs," *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.

- Gajendran, R. S., and D. A. Harrison(2007), "The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Glaser, B., and A. Strauss(1967), *The Discovery of Grounded Theory*. London: Weidenfield & Nicolson, 1-19.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., and R. N. Dino(2008), "The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?" *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Hatch, M. J.(1993), "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Ilozor, D. B., Ilozor, B. D., and J. Carr(2001), "Management Communication Strategies Determine Job Satisfaction in Telecommuting," *Journal of Management Development*, 20(6), 495-507.
- Im, B. Y. and J. W. Jeong(2006), "A Study on the Policy Issues for Improving Telework in Korea," *Journal of Korean Association for Regional Information Society*, 9(2), 81-97. [printed in Korean]
- Im, S. H. and D. H. Min(2013), "Gap between Users and Managers of Smart Work Center about Its Effects and Obstacles," *Journal of Information Technology Applications & Management*, 20(2), 211-230. [printed in Korean]
- Jeong, H. W.(2013), "70% Employment Rate Roadmap," joint publication of related ministries. [printed in Korean]
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L. B., Kossek, E. E., King, R. B., and G. C. Hanson(2014), "Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network," *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.
- Kim, H. S., Hur, J. O., Kim, Y. J., Kong, H. W., Anh, S. Y., and S. L. Lee(2014), "A Study on the Introduction and Expansion of Smart Work for Work-Family Balance and Female Career Development: A Smart Work Activation Plan to Prevent Women's Career Cutoff and Flexible Job Expansion," Ministry of Employment and Labor, Sejong. [printed in Korean]
- Kim, S. K.(2000), "Introduction of Teleworking and its Effect on Productivity of an Organization," *Productivity Review*, 14(3), 47-73. [printed in Korean]
- Kim, H. S., Bailyn, L., and D. Kolb(2016), "Revisiting the Dual Agenda: Why Companies Miss the Point if They Retract Flexible Work Arrangements during Bad Times," In *Work-Life Balance in Times of Recession, Austerity and Beyond* (pp. 185-199), NY: Routledge.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., and L. B. Hammer(2011), "Workplace Social Support and Work - family Conflict: a Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support," *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., and B. A. Lautsch (2015), "Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps," *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Kotter, J. P.(1995), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

- Lautsch, B. A., and E. E. Kossek(2011), "Managing a Blended Workforce: Telecommuters and Non-Telecommuters," *Organizational Dynamics*, 40(1), 10-17.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., and S. C. Eaton(2009), "Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation," *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Ministry of Employment and Labor(2017. 12. 28), "The State of Labor Market in Korea by Statistics 2017". [printed in Korean]
- OECD Better Life Index(2018.11.14.) <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/>
- Park, K. H., and Y. J. Kim(2013), "Difference in Acceptance Level of Smart Work among Tendencies of Personal Leadership Styles," *The Journal of Digital Policy & Management*, 11(11), 197-207. [printed in Korean]
- Perlow, L. A.(1997). *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Perlow, L. A.(2012). *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work*, Brighton, MA: Harvard Business Review Press.
- Perlow, L. A., and E. L. Kelly(2014), "Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life," *Work and Occupations*, 41(1), 111-134.
- Putnam, L. L., Myers, K. K., and B. M. Gailliard (2014), "Examining the Tensions in Workplace Flexibility and Exploring Options for New Directions," *Human Relations*, 67(4), 413-440.
- Raghuram, S., and D. Fang(2014), "Telecommuting and the Role of Supervisory Power in China," *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 523-547.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., and B. Pruitt(2002), *Beyond Work-Family Balance, Advancing Gender Equity and Workplace Performance*, New York: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Stavrou, E. T.(2005), "Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: a Cross-National Study of the European Work Context," *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.
- Strauss, A., and J. Corbin(1998), *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sweet, S., Pitt-Catsouphes, M., and J. B. James (2016), "Successes in Changing Flexible Work Arrangement Use: Managers and Work-Unit Variation in a Financial Services Organization," *Work and Occupations*, 43(1), 75-109.

국내참고문헌

- 고용노동부(2017. 12. 28), "통계로 보는 우리나라 노동시장의 모습 2017."
- 김성국(2000), "원격근무 도입과 조직 생산성-구성원의 태도와 조직문화를 중심으로," *생산성논집(구 생산성연구)*, 14(3), 47-73.
- 김효선, 허정옥, 김윤정, 공혜원, 안세연, 이소리(2014), **일·가정 양립과 여성경력개발을 위한 기업의 스마트워크 도입 및 확산 방안 연구: 여성의 경력단절 방지 및 유연한 일자리 확대를 위한 스마트워크 활성화 방안**, 고용노동부, 세종.
- 박기호, 김연정(2013), "조직 내 개인의 리더십 유형별 경향성에 따른 스마트워크수용의도 차이," *디지털융복합연구*, 11(11), 197-207.

- 배정현(2012), "정부, 세종시 이전 스타트.. 2014년 완료," 연합뉴스, 2012년 9월 14일자, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=100&oid=001&aid=0005815321>.
- 백영미(2012), "KT 스마트워크 확대...연말까지 스마트워킹센터 2배 ↑," 뉴시스, 2012년 4월 26일자 <https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=101&oid=003&aid=0004465967>
- 임보영, 정진우(2006), "원격근무확산을 위한 전제조건에 관한 논의," **한국지역정보학회지**, 9(2), 81-97.
- 임승혜, 민대환(2013), "스마트워크센터 효과 및 장애요인," **Journal of Information Technology Applications & Management**, 20(2), 211-230.
- 정홍원(2013), "고용률 70% 로드맵," 관계부처(고용부, 기재부, 미래부, 교육부, 안행부, 산업부, 문화부, 복지부, 여가부, 중기청) 합동 출판.

The Promise of IT-supported Smart Work Center: Exploring the Factors that Facilitate and Hinder Workplace Flexibility*

Seyeon An** · Hyosun Kim***

Abstract

Workplace flexibility has attracted much hope as a way to improve the effectiveness of the organization as well as to help the work-family balance. In the field, however, it is difficult to spread. We conducted a study focusing on work of smart work center as the space flexibility program. We interviewed 20 workers who had experience using the teleworking in 4 organizations and analyzed the process of using the smart work center and the conditions of successful settlement through the procedural framework of grounded theory. This analysis led to a consistent pattern, from the casual conditions in which the program is introduced until the work practices change leading to personal, organizational positive results. As a result, we found that a systematic organizational change effort in the early stage of the utilization of the smart work center program lead to positive results and to expand utilization. In other words, to establish successful workplace flexibility, 1) smart work center program users and the surrounding organizations have to proactively change the boundary management strategy between work and home, 2) strive to maintain the relationship within the workplace, and 3) redesign the way of work with work unit. If the only adaptation effort to the program is at the individual level, the positive effect of the program is experienced only at the individual level and does not spread to the organization level. If the trial and error that occurred early in the utilization of the program are not systematically managed, it was confirmed that the level of the workplace flexibility could be worse than before. The systematic adaptation effort at the organizational level causes the positive effects of the workplace flexibility to be experienced, which results in a virtuous cycle structure that leads to a gradual change in organizational culture, organizational effectiveness, and further utilization of the program.

Key Words: smart work center, workplace flexibility, teleworking, flexibility program, grounded theory

* This research was supported by the Chung-Ang University Excellent Student Scholarship in 2013.

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Chung-Ang University, First author

*** Associate Professor, College of Business Administration, Chung-Ang University, Corresponding author